



NOTE

The current translation includes only the following parts of the “Employability web based tool”:

- . good practices (within the sugar industry and outside the sugar industry)
- . success factors and recommendations (internal-external)
- . skills and competencies.

For other parts, like the “Context, Foreword, Definition, Lexicon” please refer to the English official version.

Regarding the “*Financial resources identified*” the interactive links present in the English version allow access to the specific Spanish websites.

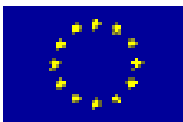
This translation was achieved with the support of the intertrade social partners (ETUC and BusinessEurope) through the “Integrated Programme of the European Social Dialogue 2009-2011 Translation Fund of joint texts agreed by the European social partners”

It was checked and finalized by the European sugar industry.
The English, French and German versions should be considered as the official versions.

La empleabilidad en la industria azucarera en el contexto de la reestructuración



26 de febrero de 2010



**Proyecto realizado con
el apoyo financiero de la Comisión Europea
VS/2008/0463**

Índice de materias

Buenas prácticas	11
• Introducción.....	12
Buenas prácticas fuera del sector azucarero	
• Sodie	15
• Grupos empresariales.....	17
• K4I Knowledge for Innovation (Conocimientos para la innovación)	21
• Danone – Evoluance	25
• Futurum	29
Buenas prácticas en el sector azucarero	
• Austria	33
• Francia	35
• Alemania	39
• Italia	41
• Polonia	45
• España	47
• Reino Unido	49
Factores de éxito y potenciación de la empleabilidad	53
• Introducción.....	54
Factores de éxito / potenciación de la empleabilidad Ejemplos en la industria azucarera	55
Factores de éxito / potenciación de la empleabilidad Ejemplos fuera de la industria azucarera	59
Recomendaciones	63
Determinación de competencias	69
• Competencias exigidas actualmente en la industria azucarera.....	70
• Competencias que probablemente se desarrollen	74
• Competencias comunes a distintos oficios o actividades	75

Buenas prácticas

Introducción

Se han compilado ocho ejemplos de buenas prácticas en la industria azucarera (o en la industria agroalimentaria). Cada uno de estos ejemplos – con todas sus diferencias y particularidades – ilustra un tipo de respuesta al problema de la empleabilidad, según los distintos enfoques adoptados a nivel nacional y a nivel de empresa individual. Cada enfoque realiza su propio aporte específico a la reflexión global, actualmente en curso, sobre la empleabilidad. Dado que estos enfoques constituyen un elemento dinámico en dicho proceso de reflexión, será preciso actualizarlos periódicamente y deben ser considerados una fuente de inspiración y un intercambio de buenas prácticas, antes que modelos definitivos.

De manera análoga, se han analizado cinco ejemplos de prácticas externas al sector, cada una de las cuales constituye un aporte específico al proceso de reflexión. Sin proponernos ser exhaustivos, esperamos sugerir algunas pistas para avanzar en este proceso dinámico y en continua evolución.

Buenas prácticas fuera del sector azucarero

SODIE

LUGAR	Bélgica y Norte de Francia
SECTOR	Todos los sectores
CONTEXTO	<p>SODIE es una estructura creada por el grupo siderúrgico USINOR, que desarrolla sus actividades en el contexto de las reestructuraciones que llevaron, en particular, a la creación de ARCELOR, antes de la fusión que dio origen al grupo ARCELORMITTAL. SODIE participa en los procesos de reestructuración en centros industriales, proporcionando apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas con objeto de revitalizar dichos centros.</p>
PROYECTO	<p>Objetivos Revitalización y reestructuración de centros económicos</p> <p>Puesta en práctica En los años 90, SODIE realizó varios proyectos que apuntaban a revitalizar los centros siderúrgicos en Francia. La decisión de poner fin a las actividades de elaboración en caliente en la región de Lieja llevó a ARCELOR (posteriormente a ARCELORMittal) a emprender un proyecto similar en Bélgica. Se creó un equipo de ingenieros empresariales para apoyar a fundadores de empresas o jefes de empresa, no sólo entre los empleados de la empresa sino también entre personas que no guardaban ninguna relación con ésta.</p> <p>En 2004, su objetivo era crear 2.700 puestos de trabajo en cinco años, es decir, el número equivalente de puestos de trabajo perdidos en la industria siderúrgica. La ayuda consiste en un crédito financiero con facilidades de pago, incluida una tasa de interés fija, por un período de 5 a 7 años y, por otro lado, en asesoramiento para elaborar y formalizar un plan comercial. SODIE también ayuda a empresarios potenciales a buscar financiación y asistencia y realiza un seguimiento de las empresas recién fundadas. Los fondos que se ponen a disposición son fondos de ARCELORMittal. La nueva pequeña o mediana empresa (PYME) firma un contrato con SODIE en el que se detalla el número de puestos de trabajo que han de crearse en un plazo de cinco años.</p> <p>El proyecto es objeto de seguimiento en colaboración con los sindicatos, que asisten a reuniones de evaluación periódicas con los directivos de SODIE.</p>
RESULTADOS	<p>Resultados cualitativos Varias docenas de empresas se han creado en diversos sectores, en la región de Lieja. El apoyo de SODIE es considerado una garantía de calidad por otros socios potenciales de la empresa, tales como bancos o sociedades públicas de inversión.</p> <p>Resultados cuantitativos 2.283 puestos de trabajo proyectados al 1 de abril de 2009</p> <p>Profesiones y competencias interesadas Todos los oficios, profesiones, competencias y sectores de actividad</p>

FACTORES DE ÉXITO

- Seguimiento en el marco del diálogo social de ARCELORMittal
- Asesoramiento profesional para elaborar planes comerciales y, posteriormente, varios años de seguimiento/acompañamiento
- Ayuda condicional a la creación de nuevos empleos.

CONTACTO

Philippe Falla
Rue Sainte-Marie, 5
BE-4000 Lieja
Tel. +32 (0)4 224 65 37
www.sodie.be

GRUPOS EMPRESARIALES (GE)

LUGAR Y FECHA	Francia 1985 Bélgica 2000 Alemania 2005
SECTOR	Todos los sectores, pero numerosas prácticas en la industria alimentaria
CONTEXTO	A principios de este siglo, muchos sectores se enfrentaban a una mayor necesidad de mano de obra estacional. La industria alimentaria se vio afectada muy especialmente por estas fluctuaciones. Precisaba trabajadores poco cualificados o no cualificados, pero que tuvieran capacidades específicas transferibles de un tipo de actividad a otro, concretamente en materia de cumplimiento de las normas de salud y seguridad aplicables en las empresas en cuestión. Se recibió ayuda del Fondo Social Europeo para el desarrollo de este tipo de proyectos en Francia y Bélgica (con arreglo a distintas modalidades en cada uno de dichos países).
PROYECTO	<p>1. Definición: Un Grupo Empresarial (GE) es una empresa creada por otras empresas y cuya sola función es proporcionar mano de obra a sus miembros. El objetivo es satisfacer las necesidades en materia de competencias exigidas para trabajos a tiempo parcial, con trabajadores que disfrutaran de la seguridad de un contrato fijo.</p> <p>2. Forma jurídica: En Bélgica, un Grupo de Interés Económico (GIE) sin fin de lucro. En Francia, puede tratarse de una Asociación (Ley de 1901) o una "SCOP" (cooperativa de trabajadores para la producción). Actualmente se están creando Grupos Empresariales en Alemania. Cabe destacar que el GIE es la forma jurídica más apropiada para el contexto europeo, ya que se deriva directamente de la legislación europea (GIEE). Gracias a este instrumento jurídico, es fácil constituir GE transfronterizos.</p> <p>3. Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Convertir los empleos a tiempo parcial en empleos a tiempo completo;• Evitar despidos compartiendo la mano de obra;• Ajustarse a las necesidades reales, de manera que el trabajo no declarado ya no tenga sentido;• Disipar los temores de empresas muy pequeñas cuando contratan a sus primeros empleados, ya que el empleador es el GE;• Optimizar la gestión del tiempo de los trabajadores temporales;• Validar las competencias y capacidades de los empleados en empresas pertenecientes al GE. <p>Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none">• Evitar numerosos despidos, compartiendo los trabajadores con empresas que experimentan escasez puntual de mano de obra o que precisan "funciones críticas";• Intercambiar trabajadores en el conjunto del sector agroalimentario, el cual, contrariamente al sector azucarero, no está perdiendo puestos de trabajo globalmente;

-
- RESULTADOS**
- Compartir la provisión de formación;
 - Identificación y puesta en común de capacidades en la zona local;
 - Difusión de buenas prácticas;
 - Mayor seguridad para los trabajadores

Por un lado, el trabajador tiene garantizado un empleo a lo largo del año, al trabajar en más de una empresa, y se beneficia de un contrato laboral por tiempo indefinido (Bélgica).

La formación es compartida y se potencia la empleabilidad de los trabajadores por medio de la diversidad de sus experiencias laborales y la validación de sus competencias dentro del GE.

Por otro lado, la disponibilidad de personal en la empresa se ajusta perfectamente a las necesidades reales y se mejora la retención del personal.

Ventajas para la empresa

- La disponibilidad de personal en la empresa se ajusta perfectamente a las necesidades reales;
- Retención de los trabajadores a tiempo parcial, gracias a un contrato fijo;
- No se crean trámites burocráticos adicionales; sólo se precisa una factura;
- Ahorros de tiempo y menores gastos de reclutamiento;
- La formación proporcionada a los trabajadores no se desperdicia.

Ventajas para los trabajadores

- Disponen de contratos fijos, a tiempo completo;
- Se potencia su empleabilidad gracias a la ampliación de su experiencia laboral;
- Sus puestos de trabajo son más seguros, ya que son menos vulnerables a la reducción del volumen de negocios que puede producirse en una sola empresa. Las empresas que los emplean no producen todas ellas las mismas cosas;
- No son "amontonados" junto con otros trabajadores en puestos de trabajo inseguros, como es el caso en los programas de reintegración laboral;
- La empresa pasa a formar parte de la red, lo que puede resultar crucial para su desarrollo. La experiencia muestra que los socios de un GE acaban emprendiendo una cooperación real.

Los empleados se benefician de un volumen de trabajo mucho mayor que el volumen de trabajo disponible en una sola empresa. Si una empresa individual experimenta una reducción de los pedidos, puede ocurrir que se despida a algunos trabajadores que se consideran superfluos. Ello no ocurre en un GE, porque las empresas socias desarrollan sus actividades en distintos sectores y, por lo tanto, no sufren un declive simultáneo del volumen de negocios.

Estudio de caso: Jobiris (desde 2001)

El primer GE de Bruselas fue creado en 2001 por cuatro empresas medianas del sector agroalimentario, a saber:

- Allmasse SA, fabricante de mazapán

- Debaileul SA, fabricante de dulces/golosinas y exportadora de pasteles helados
- Didden SA, fabricante de salsas y condimentos
- Liobel SA, fabricante de bizcochos para helados.

Estas empresas comenzaron a compartir el tiempo de trabajo de un solo trabajador durante un año. En el segundo año, el GE contrató a cuatro nuevos trabajadores.

A finales de 2004 se produjo un cambio importante, al integrarse en el GE dos empresas más grandes: Viangros y Leonidas.

Los directores de RR.HH. de ambas empresas decidieron formar parte del GE tras examinar varias otras opciones de flexibilidad laboral y prácticas de reclutamiento, incluido el trabajo temporal – que de hecho todavía utilizan. El GE permitió a estas empresas lograr ahorros considerables, al retener a personal temporal en función de sus respectivas necesidades estacionales. De esta manera, la plantilla aumentó hasta 32 trabajadores.

En 2007 tres nuevas empresas se integraron en el GE, cuyos miembros pasaron así a ser nueve.

FACTORES DE ÉXITO

La participación en un sector más amplio fomenta la transferencia de competencias.

La existencia de **diferencias estacionales** claras facilita la creación de un GE, por lo que se trata de una solución ideal para el sector alimentario.

Negociaciones previas **entre los empresarios y los empleados.**

Los trabajadores potencian su empleabilidad mediante la adquisición de una experiencia variada en las empresas pertenecientes al Grupo Empresarial.

Por otro lado, la disponibilidad de trabajo siempre es mayor que en una sola empresa, en la que a menudo los trabajadores poco cualificados se consideran superfluos en tiempos de crisis.

CONTACTO

www.cрге.com

claudelarsimont@skynet.be

K4I – “KNOWLEDGE FOR INNOVATION” (CONOCIMIENTOS PARA LA INNOVACIÓN)

LUGAR	Reino Unido
SECTOR	Industria textil
CONTEXTO	<p>La industria textil es el noveno mayor sector manufacturero del Reino Unido y, según las estimaciones disponibles, genera un volumen de negocios anual de 48 mil millones de libras esterlinas y emplea aproximadamente a 120.000 personas (en comparación con 800.000 a finales de los años 70) en 11.000 empresas.</p> <p>Le corresponde cerca del 6% del gasto total del consumo, el porcentaje más bajo en tiempos recientes. Las principales razones de este declive récord del porcentaje del gasto de consumo han sido la deflación y la penetración de importaciones baratas: la mayoría de la ropa y zapatos cuestan menos ahora que a principios de siglo, no sólo en relación con los ingresos sino también en términos absolutos. Por otro lado, un 90% de la mayoría de las líneas de prendas de vestir están constituidas por importaciones, principalmente de China y Hong Kong (pero también de Italia, Turquía, Vietnam y Bangladesh). Como es lógico, la base manufacturera británica ha experimentado una fuerte contracción (p.ej. entre 1999 y 2004 la producción sufrió una caída del 30%) y tan sólo las exportaciones de artículos de lujo y productos de diseñadores permiten sostener la industria.</p> <p>Dicha crisis se ha visto acelerada por la evolución mundial hacia una economía basada en el conocimiento, así como por la insuficiencia de las inversiones en nuevos bienes de equipo, desarrollo e innovación, y la externalización de la producción de ropa.</p>
PROYECTO	<p>Objetivos</p> <p>Los dos principales objetivos del proyecto eran ayudar a las PYME a comprender cabalmente las oportunidades ofrecidas por la economía basada en el conocimiento y desarrollar su capacidad de innovación, mejorando las prácticas laborales y las “tecnologías inclusivas”. Adaptabilidad, capacidad de innovación y diversificación orientada hacia los mercados de alto valor añadido son los conceptos clave del proyecto.</p> <p>Concretamente, los objetivos eran:</p> <ul style="list-style-type: none">- Crear un conjunto de materiales de formación de alta calidad, rentables y basados en la web, que estuvieran siempre a disposición de todas las empresas textiles y de su personal;- Permitir a los propietarios y empleados de PYME seleccionar módulos y estudiar en los momentos y lugares que más se adaptaran a sus circunstancias individuales y proporcionar acceso a una amplia gama de materiales;- Apoyar a las PYME textiles, acompañándolas a lo largo del proceso de innovación tecnológica.

Análisis del proyecto

Introducción

La iniciativa conjunta de desarrollo "Conocimientos para la innovación" (K4i) fue financiada por el Fondo Social Europeo (FSE) por medio de la partida presupuestaria EQUAL, Ronda 2, para el período 2005-2008.

La iniciativa se ha centrado en problemas y temas relativos a la adaptabilidad en la industria textil técnica de Inglaterra: apunta a ayudar a las empresas y a sus empleados a adaptarse a los cambios económicos estructurales y a la utilización de tecnologías informáticas y de comunicación (TIC) y otras nuevas tecnologías.

Las principales razones de este enfoque se desprenden de los resultados del proyecto "TASK" de la Ronda 1 de EQUAL: dicho proyecto evidenció la falta de competencias informáticas y el bajo nivel educativo del sector, junto con un escaso entendimiento del papel de las nuevas tecnologías. Por otro lado, la encuesta Skillfast de 2004 puso de relieve el hecho de que, a pesar de que las competencias técnicas tienen una importancia estratégica para las PYME del sector textil, existe una falta de cursos técnicos adecuados así como de infraestructuras de formación.

En resumen, entre las barreras que impiden al sector desarrollar todo su potencial, cabe destacar las siguientes:

1. Barreras de formación, debido a las limitaciones de tiempo y de presupuesto;
2. Falta de provisión para hacer frente a necesidades muy específicas en materia de formación técnica ;
3. Ausencia de infraestructuras de formación;
4. Las PYME reciben poca ayuda de las universidades en materia de innovación.

El proyecto iba dirigido a encontrar distintas maneras de ayudar a las PYME textiles a desarrollar su capacidad de innovación, de manera que pudieran mejorar sus prácticas laborales inclusivas y sus tecnologías, permitiéndoles así adaptarse y diversificar sus actividades en mercados de alto valor añadido.

Estrategia de aplicación

El proyecto fue liderado por el "William Lee Innovation Centre" (Centro de innovación William Lee), un instituto de enseñanza superior que funciona en el marco de la Escuela de Textiles y Papel de la Universidad de Manchester y que posee una sólida experiencia de cooperación con numerosas PYME británicas. Además de los socios industriales, cooperan en el proyecto otras entidades, entre ellas Skillfast UK, el "Sector Skills Council for Fashion and Textiles" (Consejo de capacitación para el sector de la moda y los textiles), Stoll UK Ltd., empresa distribuidora de máquinas de tricotar, NWtexnet, que fomenta la industria textil técnica en la región noroeste de Inglaterra y DTI, la Dirección nacional para el desarrollo empresarial, la innovación y la capacitación.

Para participar en el proyecto, las empresas podían integrarse directamente en la "Industry Innovation Unit" (Unidad de Innovación Industrial) o en una de las agrupaciones existentes: esto les permitía acceder automáticamente a apoyo en materia de investigación y asesoramiento tecnológico. También se desarrolló un programa de difusión para impulsar la participación de otras empresas.

Las actividades planificadas para lograr estos objetivos se estructuraron

en dos conjuntos estrechamente relacionados, con el apoyo de una tercera unidad.

1. Unidad de innovación industrial: El objetivo de esta unidad era ayudar a las PYME a innovar. Entre las actividades de esta unidad, cabe mencionar la sensibilización (con respecto a las nuevas oportunidades en la economía basada en el conocimiento), el desarrollo de una base de datos de empresas con competencias técnicas específicas en el sector textil, el desarrollo de grupos de interés ("clusters"), el seguimiento del modelo de asesoramiento (p.ej. grupos multidisciplinarios compuestos por científicos y PYME para crear nuevos productos), la creación de nuevos productos, la gestión de los derechos de propiedad intelectual y licencias, y la elaboración de estudios de casos.
2. Unidad de gestión de los conocimientos: Esta unidad era responsable del desarrollo de un Banco de conocimientos, una plataforma virtual de formación para empresas y personal. El Banco de conocimientos proporciona distintos materiales de formación. Los materiales "basados en la web" se utilizan para facilitar contenido a los usuarios sin una interacción significativa entre éstos y educadores profesionales o personal directivo, mientras que el "aprendizaje en línea asistido" se caracteriza por la interacción entre el estudiante y un tutor, el diálogo con otros estudiantes, las actividades colaborativas y el acceso a recursos y materiales adicionales. Por lo general, estas dos modalidades de aprendizaje se proporcionan a un grupo de estudiantes a través de una metodología formal en el marco de un cursillo, que ofrece una amplia visión de conjunto. Los objetivos de aprendizaje son claros y es posible realizar una evaluación final de la formación. Otra posibilidad que ofrece el Banco de conocimientos es el "aprendizaje electrónico informal" en el lugar de trabajo. Esta modalidad es especialmente útil para organizaciones que precisan una adquisición intensiva de conocimientos. Se adapta a las necesidades individuales y permite profundizar en un tema determinado, utilizando el método "justo a tiempo" y satisfaciendo exigencias inmediatas. Para perfeccionar el funcionamiento del Banco de conocimientos en línea, la unidad desarrolló un eficaz motor de búsqueda, asegurando en todo momento la facilidad de uso de las distintas funciones.
3. La tercera unidad (Unidad de igualdad de oportunidades) se creó para facilitar la integración y el desarrollo de los principios de EQUAL (cooperación, innovación, capacitación, transnacionalidad, igualdad de oportunidades y enfoque integrado) en todas las actividades del proyecto K4I: las principales actividades fueron apoyar y proporcionar asesoramiento para la puesta en práctica y realizar un seguimiento de la aplicación de los principios.

RESULTADOS

Los principales logros de K4I han sido:

- Provisión gratuita de formación de alto nivel a empresas demasiado pequeñas para invertir recursos en la formación de

- su personal;
- Oportunidad, para el personal, de administrar y personalizar el método de aprendizaje, con un acceso flexible a los recursos;
- Provisión de contenidos constantemente actualizados para garantizar que la formación siga siendo pertinente y centrada en sus objetivos;
- Mayor orientación hacia la innovación mediante el contacto con la investigación y las ideas más recientes;
- Mayor capacidad, por parte de las PYME del sector textil, para proponer soluciones prácticas;
- Los estudiantes de la Universidad de Manchester están adquiriendo conocimientos sobre los textiles gracias al Banco de conocimientos;
- Los "Seminarios de innovación" han permitido el desarrollo de actividades de cooperación entre las universidades y las empresas;
- Creación de una asociación a largo plazo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional (tal y como demuestra la experiencia "Learn2Innovate").

Para poner aún más de relieve los resultados logrados, también es posible analizarlos separadamente para cada unidad:

1. La Unidad de innovación industrial:
 - Ha logrado llevar a la práctica un eficaz programa de actividades de sensibilización, incluida la participación en conferencias y seminarios.
 - Ha elaborado una base de datos exhaustiva de 3.834 empresas textiles.
 - Ha reclutado y formado a "mentores de innovación" con objeto de proporcionar apoyo práctico a pequeñas empresas textiles.
 - Ha desarrollado tres agrupaciones dedicadas al desarrollo de nuevos productos, con la participación de 23 empresas en actividades de innovación de textiles médicos, textiles de protección y electrot textiles: La "media de compresión Scan2kni" constituye el tratamiento más eficaz actualmente disponible para las úlceras venosas; es, además, un tratamiento más barato que otros y fue declarado una de las mejores innovaciones por la revista "Future Material magazine".
2. La Unidad de gestión de los conocimientos:
 - Ha desarrollado el Banco de conocimientos, una iniciativa original e innovadora, creada específicamente para la industria textil, utilizando las tecnologías de Internet más recientes para presentar información compleja de una manera clara y concisa.
 - Los materiales son completamente gratuitos para las empresas textiles, mientras que, por lo general, la formación en el lugar de trabajo resulta muy cara.
 - Ha permitido personalizar los programas de aprendizaje, de manera totalmente individual, gracias a un método interactivo.

- Los módulos de aprendizaje constituyen el principal contenido del Banco de conocimientos. Éste también contiene algunos estudios de casos y otros materiales pertinentes. Los módulos de aprendizaje cubren diversos temas: fabricación de tejidos (16 módulos), textiles médicos (17 módulos), tecnología de la información (5 módulos), tejidos técnicos y la economía mundial (2 módulos), e igualdad de oportunidades (2 módulos)

3. La Unidad de igualdad de oportunidades

Esta unidad fomentó y realizó un seguimiento de la integración de los principios de EQUAL, realizando un taller de formación sobre los principios de EQUAL y otro sobre la igualdad de oportunidades. También proporcionó asesoramiento de expertos durante la implementación del proyecto, creando y dirigiendo eficazmente dos módulos en línea para la formación en materia de igualdad de oportunidades.

Entre los posibles futuros desarrollos de la experiencia, cabe destacar:

- La expansión del contenido educativo incluido en el Banco de conocimientos;
- Aporte de nuevas herramientas de evaluación y personalización;
- Mayor participación en la industria textil.

FACTORES DE ÉXITO

1. La elección de una plataforma basada en el Internet ha sido la clave del éxito de la experiencia.
2. El énfasis puesto en la innovación y la mejora de las competencias representa un hito importante que diferencia el proyecto de experiencias anteriores.
3. La colaboración entre institutos de enseñanza superior y actores industriales permitió adoptar un enfoque innovador y positivo para la resolución de los problemas.
4. El método de seguimiento fue muy apreciado por las industrias participantes.
5. El desarrollo de una asociación transnacional permitió un útil intercambio de experiencias y mejores prácticas para resolver los problemas del sector.

CONTACT

William Lee Innovation Centre
The University of Manchester (Universidad de Manchester)
P.O. Box 88 Sackville Street
GB-Manchester M60 1QD – REINO UNIDO
Tel. +44 (0) 161 306 5747
www.k4i.org.uk

DANONE – EVOLUANCE

LUGAR	Francia
SECTOR	Industria agroalimentaria
CONTEXTOO	<p>Industria alimentaria:</p> <p>La industria alimentaria es la mayor de Francia en lo referente a volumen de negocios, y contribuye muy significativamente a la balanza comercial del país. Ello se debe en gran medida a las importantes inversiones realizadas por empresas de comestibles y bebidas en actividades de investigación y desarrollo (IyD). Por otro lado, el país es uno de los líderes mundiales del sector de los alimentos funcionales.</p> <p>La industria alimentaria francesa viene consiguiendo resultados comparativamente buenos en el contexto de la recesión económica, con un aumento global de las ventas y un excedente de exportaciones significativo. Las empresas del sector alimentario ajustan constantemente sus estrategias, dando muestra de capacidad para adaptarse a nuevas normas y nuevos hábitos en materia de consumo alimentario.</p> <p>El sector está representado por la Asociación Nacional de Industrias Alimentarias (ANIA), integrada por 21 federaciones sectoriales nacionales. Sus actividades atañen, globalmente, a 415.000 trabajadores y la “rama del azúcar” es la única en la que se están perdiendo puesto de trabajo.</p> <p>La empresa:</p> <p>El Grupo Danone es una empresa multinacional cuya sede se halla en París y que afirma ostentar el liderazgo mundial en los sectores de productos lácteos frescos, agua, comida para bebés y nutrición médica. Danone emplea a más de 80.000 personas en distintas partes del mundo y declaró un volumen de negocios de 15 mil millones de libras en 2008.</p>
PROYECTO	<p>Objetivos cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none">- El programa Evoluance apunta a cualificar a los trabajadores, permitiéndoles conseguir distintos certificados y diplomas.- Es oportuno destacar el doble objetivo del proyecto: por un lado, potenciar la empleabilidad y el desarrollo profesional interno, fortaleciendo la atención que pone la empresa en sus empleados; por otro lado, aumentar el capital humano y los conocimientos dentro de la empresa para mejorar su rendimiento económico a nivel mundial. El programa tiene también un contenido social, ya que va dirigido a mejorar el nivel de educación de los participantes.- La estrategia se propone preparar a los trabajadores para hacer frente a los futuros cambios tecnológicos, subrayando los conceptos de aprendizaje a lo largo de toda la vida, movilidad y empleabilidad y haciendo que los trabajadores adquieran mayor autonomía, autoconfianza y responsabilidad. <p>Objetivos cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Los objetivos cuantitativos se han actualizado y revisado periódicamente (por lo menos una vez al año). Los objetivos educativos preveían cualificar a 750 trabajadores para 2006 y

- 1.000 para marzo de 2008. Se prevé ultimar el proceso de cualificación de 2.000 trabajadores para 2012.
- Composición inicialmente prevista de los participantes en el proyecto de formación: 70% trabajadores industriales, 20% trabajadores de logística, 10% administrativos.
 - Participación de 40 centros de trabajo en 6 empresas del Grupo: 22 fábricas, 10 almacenes, 6 obras/centros de explotación y 1 centro de investigación.

El porqué: elementos que han contribuido al desarrollo del programa

El programa Evoluance se considera parte integrante de la estrategia global de recursos humanos y formación del Grupo: se emprendió en 2000 con la creación de "RH Partenaire", unidad compartida al servicio de las empresas francesas del Grupo. Dicha unidad centró sus esfuerzos en el desarrollo de la empleabilidad y de las capacidades individuales y de equipo.

El Grupo Danone se caracteriza por la presencia de aproximadamente 9.000 trabajadores en Francia, de los que un 40% no consiguieron el nuevo "BAC" (certificado de estudios secundarios) y un 9-10% son analfabetos. Por otro lado, un 43% del personal es mayor de 45 años y escasamente cualificado. Por ello, la inversión de recursos en la formación interna es claramente necesaria y ha sido acogida muy favorablemente.

Quién y dónde: población diana y límites geográficos

El programa va dirigido al personal de cinco empresas del Grupo, ubicadas en Francia¹. En total, la población diana comprende a 8.500 trabajadores (de los que 6.000 son trabajadores industriales, empleados administrativos y técnicos o supervisores), quedando expresamente excluido del programa sólo el personal ejecutivo.

Contenido: descripción del programa

El programa Evoluance permite a los trabajadores lograr distintas cualificaciones.

La principal herramienta desarrollada para llevar a cabo el programa es de formación es la VAE (Validación de competencias adquiridas), que ofrece oportunidades para obtener una certificación de conocimientos y experiencia, consiguiendo uno de los diplomas del sistema de enseñanza nacional. La VAE permite acceder a más de 50 certificados o diplomas técnicos superiores (BTS – "brevet de technicien supérieur").

Entre otros certificados profesionales y técnicos que pueden conseguirse por medio de Evoluance, cabe mencionar el CFG (Certificado de Formación General), que apunta principalmente a erradicar el

¹ Las empresas son: LU, DANONE FRANCE, DANONE EAUX FRANCE, BLEDIAN, DANONE VITAPOLE y Siège.

analfabetismo y el CQP, (Certificado de Cualificación Profesional), establecido y reconocido en el conjunto de las industrias alimentarias francesas.

La orientación básica del programa es la adquisición de competencias técnicas con objeto de hacer frente más eficazmente a los nuevos desafíos tecnológicos.

Cómo: estrategia de implementación, apoyo financiero, papel de los interlocutores sociales

El primer convenio, por el que se estableció un programa de colaboración entre Danone, Agefaforia y el Ministerio de Educación francés, se firmó en octubre de 2003.

Agefaforia es una organización creada en 1997, que agrupa 29 sindicatos y asociaciones empresariales de la industria agroalimentaria. Su función consiste en financiar programas de formación profesional y educativos, proporcionando apoyo altamente especializado: en el marco del programa Evoluance, Agefaforia cubre la gestión administrativa y financiera. Asimismo, brinda la oportunidad de conseguir el CQP (Certificado de Cualificación Profesional), título reconocido en el conjunto del sector alimentario francés².

El Ministerio de Educación proporciona apoyo, simplificando los trámites para conseguir certificados educativos y poniendo GRETA (GRupos de EsTAblecimientos) y DAVA (Dispositivo Académico de Validación de los conocimientos Adquiridos) a disposición de los participantes en el proyecto. GRETA es la red nacional de centros de enseñanza públicos y para adultos, caracterizada por una amplia distribución territorial: su participación en Evoluance es considerada crucial por Danone, ya que permite un extenso apoyo organizativo y práctico. DAVA es la red pública dedicada a la validación y certificación de las actividades educativas y de formación y que acompaña a los empleados a lo largo del proceso de VAE.

El grupo de liderazgo de la experiencia Evoluance está compuesto por su coordinadora, Sra. Laurence Kopelman (Danone), la colaboradora ministerial, Sra. Annie Lemoalle, y la coordinadora de Agefaforia, Sra. Catherine Guyonnet, con la participación de 30 expertos de GRETA y 20 académicos de DAVA.

El recorrido para conseguir las cualificaciones es organizado cuidadosamente en distintas etapas que incluyen reuniones de consulta con la dirección de empresa y reuniones de información con los empleados, y se presta especial atención a la realización de entrevistas individuales para determinar actitudes personales y elegir las modalidades de aprendizaje más adecuadas.

Para ampliar la participación de los empleados, el programa utiliza numerosos instrumentos para sensibilizarlos, entre ellos reuniones con los interlocutores sociales y la publicidad interna.

² Para más información sobre el CQP:

http://www.agefaforia.info/agefaforia.php?page=entreprise_demarches_pedagogiques_cqp.htm

Cuándo: cronología

El programa comenzó en 2003, cuando el Grupo decidió lanzar un programa de dos años de duración centrado en la empleabilidad y denominado "Evoluance" (Evolución): en octubre de 2003 se firmó un convenio tripartito entre Danone, Agefaforia y el Ministerio de Educación francés. Posteriormente, el programa fue actualizado y ampliado en 2005 y de nuevo en 2007 por otros dos años (hasta finales de 2009).

RESULTADOS

Resultados cualitativos:

- Para los trabajadores, el programa ha permitido conseguir rápidamente diplomas reconocidos, tanto a nivel interno como a nivel externo, potenciando el desarrollo personal, familiar y social así como la autoconfianza de los participantes; también ha abierto nuevas oportunidades de desarrollo profesional y movilidad.
- Para los empresarios, el elemento positivo lo constituye el mayor dinamismo de la adquisición de conocimientos en el Grupo, que ayuda a innovar y hacer frente a nuevos desafíos tecnológicos. También favorece la movilidad y contribuye a descubrir potenciales ocultos en el personal.
- Por último, la "estrategia de acompañamiento" permite a la empresa proyectar de antemano estrategias organizativas a partir de las competencias y habilidades desarrolladas en el futuro próximo.

Resultados cuantitativos:

(Noviembre de 2005 – final de la primera etapa):

- 572 siguieron el recorrido educativo para conseguir una cualificación.
- 114 trabajadores (100%) consiguieron un CFG (Certificado de Formación General);
- 368 trabajadores (80%) consiguieron un diploma mediante la VAE (validación de adquisiciones de la experiencia);
- 74 trabajadores (100%) consiguieron un CQP (Certificado de Cualificación Profesional);
- 16 trabajadores participaron en formación de laboratorio, certificada por el Grupo Danone.

(Noviembre de 2007 – final de la segunda etapa)

- 936 trabajadores ya han participado en el programa.
- 90% de los candidatos participantes en la VAE han conseguido su diploma.
- 100% de los candidatos consiguieron su CFG (163 trabajadores).
- 100% de los candidatos consiguieron su CQP.

FACTORES DE ÉXITO

- El personal, altamente experimentado, de GRETA, DAVA y Agefaforia contribuyó al éxito de la experiencia. El convenio tripartito es la base fundamental del éxito del proyecto.
- El enfoque anticipativo permite afrontar con eficacia los retos tecnológicos y organizativos.
- El enfoque individual y personalizado que se aplica a los trabajadores es un factor de éxito para difundir la experiencia.
- La dualidad de los objetivos y la utilidad social del programa ponen

de relieve sus ventajas tanto para los trabajadores como para el Grupo.

- La evaluación continua de los resultados permite actualizar y ajustar los objetivos periódicamente.
- La participación de los interlocutores sociales garantiza un entorno estable y un enfoque transparente y compartido.

CONTACT

Sra. Laurence Kopelman

E-mail : laurence.kopelman@rebond-rh.com

FUTURUM**LUGAR**

Suecia

SECTOR

Servicios de correos

CONTEXTO

En 1993, Posten AB, operador de los servicios de correos nacionales en Suecia, comenzó a liberalizar dichos servicios, lo que le llevó a considerar la oportunidad de desvincular de la empresa a un elevado porcentaje de su personal no cualificado o semicualificado. El plan de despidos es uno de los más importantes que se hayan propuesto en la historia de las relaciones laborales suecas. Desde principios de los años 70, en el contexto de una fuerte tradición de diálogo social, Suecia cuenta con estructuras conjuntas de trabajadores y empresarios para facilitar la reorientación profesional de los trabajadores despedidos. El "Consejo Sueco de Apoyo a los Trabajadores Despedidos" (CRS) fue creado, y es administrado conjuntamente, por la asociación empresarial del sector privado y los sindicatos de trabajadores. El programa Futurum fue creado específicamente para el sector de correos, en 1999. Al cabo de casi diez años, la evaluación del mismo por parte de los interlocutores sociales es en gran medida positiva, ya que un 85% de los trabajadores que participaron en él encontraron otro puesto de trabajo en un plazo de diez meses desde su desvinculación de Posten AB.

PROYECTO**Objetivos**

- Organizar la reorientación profesional y una formación adecuada para empleados de los servicios postales suecos que convienen en desvincularse de la empresa, con arreglo a condiciones aceptables.
- Preservar la imagen de Posten AB como empleador socialmente responsable.

Implementación

El proyecto Futurum es una estructura autónoma administrada conjuntamente, creada en 1999, a los seis años del comienzo de la liberalización de los servicios de correos suecos, en un contexto en el que la necesidad de mano de obra no cualificada había disminuido muy considerablemente, con el cierre de oficinas de correos y salas de batalla. El programa se basa en la estructura de CRS así como en un convenio colectivo inicial, conforme al cual los trabajadores que participan en el programa (del que pasan a ser empleados por un período provisional de hasta 18 meses) conservan sus salarios y sus prestaciones sociales. Los trabajadores participantes ya no tienen que

realizar sus tareas habituales, de manera que puedan dedicarse activamente a buscar un empleo. Al mismo tiempo, se benefician de apoyo (asesoramiento y seguimiento personalizado) así como de programas de formación financiados totalmente por Futurum. Posten AB y los sindicatos participantes han elaborado una guía en la que se explican los procedimientos y formalidades para participar en el programa. La participación es voluntaria. Hasta la fecha, el índice de éxito es elevado (Véanse los resultados).

RESULTADOS**Resultados cualitativos**

- El programa es el mayor plan de reorientación profesional en la historia de las relaciones laborales suecas. Los interlocutores sociales se refieren a él como a un modelo de transición laboral eficaz, combinada con actividades de formación.
- La mayoría de los participantes fueron mujeres escasamente cualificadas.

Resultados cuantitativos

- Casi un 85% de los participantes en el programa encontraron un empleo en un plazo de diez meses, y un 15% en un plazo de 18 meses.

Profesiones y competencias interesadas

Las actividades afectadas fueron principalmente actividades de escasa cualificación (carteros/as, empleados/as de ventanilla, clasificadores de cartas), pero la formación ayudó a mejorar las competencias de los participantes en el programa.

FACTORES DE ÉXITO

La cooperación entre empresarios y trabajadores y el diálogo social son los principales factores de éxito. El apoyo de una estructura tripartida preexistente, el CRS, fue muy útil. La comunicación desarrollada conjuntamente en el marco del proyecto también fue un importante factor de éxito.

CONTACTO

Anders Rosell
Avtal och Villkor
SE-105 00 Estocolmo
Tel.: +46 (0)8 781 11 47
www.posten.se

Buenas prácticas en el sector azucarero

LUGAR Y FECHA **Agrana Zucker – Fábrica de Hohenau – Austria**

De 2006 a 2009

TEMA

Fundación de formación/reorientación profesional creada por Agrana ("Arbeitsstiftung Agrana")

El objetivo de la fundación es apoyar, de distintas maneras, a antiguos trabajadores de la fábrica Agrana en Hohenau, que han perdido su trabajo. Se proporcionan adquisición de competencias, formación, ayuda para buscar nuevas oportunidades de empleo y asesoramiento para crear nuevas empresas.

CONTEXTO

Debido a la necesidad de reducir costos en el contexto de la reforma del régimen azucarero, el centro de producción de Hohenau se cerró al concluir la campaña de 2005. Además de los trabajadores temporeros, se vieron afectados 136 trabajadores fijos. Conforme al plan social que fue negociado, la dirección de empresa y los representantes del personal procuraron encontrar soluciones óptimas para los trabajadores interesados. Algunos de éstos pudieron seguir trabajando en la empresa, mientras que otros se beneficiaron de una jubilación temprana. El objetivo era proporcionar al personal restante, las mejores oportunidades de formación o readaptación profesional con objeto de optimizar sus posibilidades de reintegrarse en el mercado laboral.

PROYECTO

En Austria existe la posibilidad legal de recibir subsidios por desempleo durante un período de formación que puede durar hasta 209 semanas (Ley del seguro de paro – Art. 18-5). Esto es posible cuando la empresa que empleaba a los trabajadores interesados crea una institución responsable de planificar y poner en práctica medidas susceptibles de tener un impacto económico. La institución debe ser reconocida por las organizaciones empresariales y sindicales facultadas para negociar convenios colectivos (Ley del seguro de paro – Art. 18-6).

Conforme a lo anterior, la Fundación de formación/reorientación profesional de Agrana en Hohenau fue creada por el departamento responsable del mercado laboral en Austria meridional ("Arbeitsmarktservice Niederösterreich"), institución con experiencia en la creación de fundaciones de formación para la industria agroalimentaria (Aufleb GmbH), en colaboración con Agrana.

A cada trabajador se le ofreció la posibilidad de elegir entre una nueva orientación profesional, un curso de formación o reciclaje o nuevos tipos de formación. Durante dicho período, el trabajador recibe un subsidio especial por desempleo.

RESULTADOS

El plan social se ultimó a principios de 2006. La fundación se creó en marzo del mismo año. Los trabajadores pudieron participar en el plan hasta diciembre de 2006.

Cuantitativos

60 trabajadores se mostraron interesados y 49 de ellos fueron admitidos con objeto de conseguir apoyo a la reorientación

profesional y cualificaciones.

Cualitativos

El resultado es una estructura de seguridad social para orientar a los trabajadores en el nuevo mercado laboral, especialmente a los trabajadores mayores, muy presentes en la industria azucarera y para los cuales es especialmente difícil adaptarse a los cambios.

El porcentaje de éxito es de más de un 90% en el marco de la fundación creada por la industria alimentaria austriaca. Se espera conseguir el mismo resultado para los antiguos empleados de Hohenau.

FACTORES DE ÉXITO	Financiación pública/privada. Colaboración entre una región y una empresa. Proyecto coordinado y reconocido conjuntamente por las organizaciones sindicales y empresariales. Existencia y utilización de una ley que permite utilizar los subsidios por desempleo para participar en cursos de formación por un período de hasta 209 semanas.
RECURSOS ASIGNADOS	Los gastos de formación ascendieron a unos 6.000 euros y fueron sufragados por la empresa y los interlocutores sociales (a través de la fundación para el sector alimentario). Las autoridades posiblemente prolonguen el pago de los subsidios por desempleo.
EMPLEABILIDAD	Para los trabajadores admitidos, el resultado consiste en mejores posibilidades de volver a integrarse en el mercado laboral, especialmente en el caso, muy corriente, de trabajadores que llevan mucho tiempo empleados en la industria azucarera y para los cuales es más difícil reorientarse profesionalmente.
CONTACTOS	Gerhard ROBL Gerhard.robl@agrana.at Thomas BUDER Thomas.buder@agrana.at

LUGAR Y FECHA **OBSERVIA - Francia**

Fecha: desde enero de 2005, tras la firma de un convenio entre los interlocutores sociales el 6 de diciembre de 2004

CONTEXTO

Antes de la reforma del sector azucarero, emprendida en Europa en 2007, Francia era la octava mayor productora de azúcar a nivel mundial, la segunda mayor productora de remolacha azucarera y la primera productora de azúcar de todos los orígenes a nivel europeo (Francia continental y regiones de ultramar). En 2005, la industria empleaba a 9.500 personas; dos años más tarde, esa cifra se había reducido a 8.100, incluidos 2.380 trabajadores eventuales. **Es probable que Francia pierda casi una quinta parte de su producción a raíz de la reforma europea.**

El sector alimentario está representado por ANIA (Asociación Nacional de Industrias Alimentarias), integrada por 18 federaciones nacionales. Actualmente emplea a 412.000 trabajadores. Las empresas y el sector alimentarios franceses están en continua evolución. La industria azucarera es la única en la que se están perdiendo puestos de trabajo.

PROYECTO

Esta iniciativa conjunta (empresarios y sindicatos) se realizó tras la adopción de una ley francesa que ha obligado a las empresas y federaciones sectoriales a crear **observatorios sectoriales** desde 2004. La industria azucarera decidió no actuar por su cuenta sino aliarse con otras industrias alimentarias en el marco de este proyecto, posicionándose así en el marco más amplio posible y asegurando la participación de los interlocutores sociales, lo que no formaba parte de las obligaciones estatutarias. Los objetivos eran:

- 1. Crear un mecanismo** para gestionar los puestos de trabajo y las competencias;
- 2. Establecer puentes** entre los sectores y las competencias;
- 3. Identificar los trayectos de formación.**

¿Por qué crear un observatorio?

- Para lograr más conocimientos sobre los oficios y actividades económicas existentes en el sector (un inventario), realizando para ello un **mapa** de los mismos;
- Para lograr un campo de observación lo más amplio posible y estudiar un enfoque más eficaz de los oficios/actividades interesados;
- Para planificar medidas con respecto a los oficios y las necesidades en materia de formación;
- Para identificar más eficazmente los desarrollos en los oficios del sector alimentario;
- Para actuar como un grupo de reflexión sobre los factores que afectan a nuestros oficios y profesiones;
- Para hallar soluciones a fin de afrontar los nuevos desafíos.

¿Cómo se creó el observatorio?

Con apoyo de la ANIA, sobre la base del convenio concluido entre los **interlocutores sociales** y utilizando los propios fondos del sector:

- Firmando un convenio el 6 de diciembre de 2004 entre:

-
- 5 organizaciones sindicales
 - 18 organizaciones empresariales (otras 17 federaciones han suscrito el convenio desde entonces);
 - Agrupando profesiones en las que se utilizan competencias similares o afines;
 - Buscando una sinergia entre subsectores en los que se plantean problemas transversales específicos;
 - Poniendo recursos en común. Presupuesto anual de 300.000 euros;
 - Empleando medios de comunicación modernos;
 - Creando un grupo director conjunto con objeto de:
 - Aplicar las orientaciones generales;
 - Fijar prioridades para el programa de estudios;
 - Determinar y supervisar los recursos necesarios para los estudios;
 - Publicar convocatorias de propuestas y seleccionando a expertos; posteriormente observando y validando su trabajo.
-

RESULTADOS

A los cinco años desde el lanzamiento de Observia, el sector ha recabado suficientes datos para emprender actividades específicas.

Si empleabilidad significa la capacidad de un trabajador para seguir realizando funciones en la empresa o fuera de ella, la empresa y el propio trabajador deben desarrollar una visión de sus funciones actuales y futuras.

La labor del Observatorio, que permite desarrollar dicha "visión" es la siguiente:

- **Prever la evolución del sector alimentario en los próximos 5 o 10 años**
 - Hipótesis de trabajo
 - Un marco para comprender y analizar las tendencias sobre la base de variables pertinentes en el contexto general de una economía globalizada (costos energéticos, acuerdos de la OMC, etc.) y la situación con respecto a la demanda (modelos de consumo, poder adquisitivo, etc.) y la oferta (trazabilidad, etiquetas, etc.). Una comparación entre estos conjuntos de datos permitirá formular las preguntas apropiadas.
- **Definiciones comunes** de los términos empleados (familia, oficio, empleo, etc.)
- **Estudio cuantitativo:** creación de una base de datos numérica sobre el sector (empresas, trabajadores: cifras, edades, etc.) para disponer de una panorámica del empleo en el conjunto del sector estudiado por el Observatorio.
- **Estudio sobre el atractivo de la industria alimentaria** para los jóvenes (la necesidad de atraer a jóvenes motivados es un tema prioritario; dicho estudio ha permitido al sector y a las empresas aplicar un plan de acción en función de las percepciones de los jóvenes).
Sobre la base de estos resultados, el sector lanzó la

operación "**Juntar esfuerzos para alimentar tu futuro**". El propósito es inspirar entusiasmo y dar publicidad al sector y sus oficios, ofreciendo 100.000 períodos de prácticas en la empresa a jóvenes a lo largo de un período de tres años. Esta iniciativa abarca todos los oficios.

El estudio, además, se está realizando en colaboración con los Ministerios de Educación y Alimentación (bajo un acuerdo de cooperación plurianual).

- "**Cartografía de los oficios** – actualización
- Se han definido y analizado 9 familias ocupacionales y 46 oficios principales (www.observia-métiers.fr – Informe "*Métiers et qualifications*" – Oficios y cualificaciones).
- **Estudio retrospectivo**, que proporciona una panorámica de las tendencias en materia de personal en empresas y en el conjunto del sector en los últimos 10 años;
- **Estudio sobre la igualdad en el trabajo**: una exhaustiva evaluación comparativa de las prácticas que apunta a eliminar disparidades;
- En el futuro: **Estudio** (cuantitativo y cualitativo) **sobre el empleo de personas con discapacidad** en la industria alimentaria.

Se han identificado los siguientes factores de éxito:

- El Observatorio es un organismo **conjunto** creado como resultado de negociaciones y un convenio entre las asociaciones empresariales y los sindicatos.
- La extensión del ámbito bajo observación (35 federaciones que representan al mismo número de sectores de actividad);
- Flexibilidad de la estructura: tan sólo un miembro de personal, y utilización de los mejores expertos para el estudio que se esté realizando en ese momento (p.ej. MANEXPERT para la cartografía de los oficios; FUTURIBLE para la planificación a largo plazo, etc.).

RECURSOS ASIGNADOS

La fase de lanzamiento se vio facilitada por el apoyo de ANIA, el compromiso de los interlocutores sociales y la disponibilidad de los recursos del propio sector (a través de los denominados OPCA – organismos conjuntos autorizados para la recolección y gestión de fondos destinados a la formación). Se prevé un presupuesto operativo anual de 300.000 euros.

EMPLEABILIDAD

El proyecto Observia está diseñado para permitir a cada trabajador dirigir su propio desarrollo y enriquecer su capital (económico, social y simbólico), contribuyendo así al éxito de su vida laboral, es decir, permitir al trabajador poseer y potenciar las competencias exigidas por el mercado laboral.

CONTACTO

Caroline Cohen
OBSERVIA
Observatoire des métiers des industries alimentaires
(Observatorio de oficios de la industria alimentaria)
21, rue Leblanc

FR-75015 París

Tel: +33 01 53 83 92 34 / Fax: +33 01 53 83 92 39

ccohen@observia-metiers.fr

www.observia-metiers.fr

LUGAR Y FECHA	Südzucker - Alemania Política permanentemente en vigor en la empresa
CONTEXTO	Südzucker es la mayor productora de azúcar de la UE y emplea a 8.598 personas en el sector azucarero y a 17.000 globalmente en el conjunto del Grupo. El volumen de negocios total del Grupo Südzucker asciende a casi 6.000 millones de euros.
PROYECTO/ POLÍTICA DE LA EMPRESA	La mejora de las competencias de los trabajadores se organiza a todos los niveles: <ul style="list-style-type: none">• Formación profesional para jóvenes (más de un 10% del personal fijo) en los siguientes campos: electricidad, mecánica, laboratorio químico y administración empresarial;• Todos los trabajadores, cuando sea necesario: formación en tecnologías de la información, actividades comerciales, conocimiento de programas informáticos, IyD (para el personal ejecutivo: formación del comportamiento en campos tales como el liderazgo y la negociación). Se contrata a licenciados altamente cualificados, teniendo en cuenta su capacidad para evolucionar y adaptarse a las distintas actividades. Se mantienen estrechas relaciones con los colegios y universidades. Existen programas específicos destinados al personal a nivel internacional.
RECURSOS ASIGNADOS	No existe un presupuesto específico. Hasta ahora no se han precisado fondos públicos.
RESULTADOS	Cualitativos Buena imagen externa de la empresa, que posee atractivo para jóvenes cualificados o altamente cualificados.
FACTORS OF ÉXITO	Posibilidad, para los trabajadores, de mejorar sus habilidades a todos los niveles, desarrollar su carrera profesional y prepararse para nuevas tareas tanto dentro de la empresa como fuera de ella.
EMPLEABILIDAD	En relación con el desarrollo de habilidades personales, la capacidad para realizar distintas tareas en la empresa o fuera de ella.
CONTACT	Dr. Norbert Kailich personal@suedzucker.de http://www.suedzucker.de

LUGAR Y FECHA **Ferrara Food S.r.l. - SFIR SpA - Italia**
2009

CONTEXTO S.F.I.R. era uno de los cuatro grupos azucareros presentes en Italia antes de la reforma del sector azucarero en 2006. Tras la reforma, S.F.I.R. cerró tres de sus cuatro fábricas en el marco de la ley nacional sobre la reforma del sector azucarero. La refinería de Pontelagoscuro (cerca de Ferrara – Emilia Romagna) fue la única que prosiguió sus actividades durante la campaña de 2007-08. Esta fábrica se cerró en 2008/09, tras la pérdida de la cuota azucarera restante. Se proyectó una nueva actividad económica.

PROYECTO El objetivo principal era proseguir la tradición del Grupo en la industria alimentaria por medio de una nueva iniciativa denominada 'Ferrara Food' (Ferrara alimentación) que apuntaba a desarrollar alternativas concretas para el cultivo de la remolacha azucarera, garantizando el nivel de empleo proporcionado anteriormente por la producción de azúcar y consolidando y manteniendo la industria agroalimentaria en Emilia Romagna.

Conforme a un convenio firmado el 20.7.2007, el Grupo se comprometió a construir un nuevo centro industrial para producir y comercializar salsas concentradas a base de tomate, productos derivados del tomate, sopas, especias y productos derivados de la fruta, con la posibilidad de ampliar la gama de producción a alimentos orgánicos, proteína, y alimentos dietéticos.

Por otro lado, S.F.I.R. desarrolló una cadena de suministro específica para el sector del cultivo del tomate, respetando normas cualitativas elevadas, que se consideran una característica fundamental de la nueva actividad. La creación de esta cadena de suministro exigió una estrecha colaboración con asociaciones agrícolas locales, asegurando un impacto coherente en las actividades agrícolas y el mercado laboral.

RESULTADOS **Cualitativos**

- El calendario previsto en el convenio se respetó rigurosamente, ultimándose todo el proceso en 16 meses y comenzándose las actividades de producción en julio de 2009.
- La empresa emprendió actividades "ad-hoc" de formación y reciclaje en 2009, sobre la base de necesidades concretas. En la primera temporada (verano de 2009) se seleccionó el método "codo a codo", que permitió a los trabajadores aprender sus tareas con la ayuda y el asesoramiento de técnicos que instalaron la maquinaria en la fábrica.
- Como resultado de los convenios firmados en diciembre de 2007 a nivel nacional y regional, se ha garantizado un apoyo financiero sistemático para apoyar a los trabajadores durante todo el período de transición. Este apoyo consiste en subsidios nacionales y un subsidio adicional abonado directamente por la empresa.
- Consolidación de la industria agroalimentaria en Emilia Romagna, ofreciendo nuevas perspectivas económicas en el futuro inmediato.

Cuantitativos

- La nueva empresa ya emplea a 12 trabajadores fijos de la antigua fábrica de azúcar de Pontelagoscuro y 90 trabajadores temporeros del mercado laboral local.

FACTORES DE ÉXITO

- El apoyo combinado de los sindicatos, la federación nacional (Unionzucchero) y las autoridades públicas (región de Emilia Romagna, provincia de Ferrara, municipalidades de Ferrara y Argenta).
- Asignación de papeles claramente definidos a los socios participantes y colaboración eficaz.
- La nueva actividad, combinada con una estrategia regional para potenciar las actividades agrícolas y de la industria alimentaria así como para promover las industrias agroenergéticas, proporciona nuevas perspectivas para la economía local y regional y crea nuevas oportunidades en el mercado laboral.
- El enfoque nacional previamente definido fue eficaz y ofreció la posibilidad de emprender una nueva actividad rentable en un plazo de tiempo razonable. Los resultados iniciales (agosto de 2009) son mejores de lo que se esperaba.

RECURSOS ASIGNADOS

El plan industrial presentado por SFIR en 2007 preveía una inversión de 25.000.000 de euros en 16 meses y un volumen de negocios anual de 50.000.000 de euros.

EMPLEABILIDAD

- Aunque el enfoque de la empleabilidad podría considerarse remedial, ha resultado eficaz: todos los trabajadores estaban cubiertos por el sistema nacional de incentivos y ayuda económica, además de beneficiarse de las oportunidades de empleo ofrecidas por el nuevo centro de producción.
- Con respecto al desarrollo de los RR.HH., la empresa apunta a potenciar continuamente la pericia y las competencias de los trabajadores relacionadas con el cultivo y otras actividades económicas y productivas más generales.

CONTACT

Sr. Giorgio Sandulli – Unionzucchero
sandulli@unionzucchero.it
<http://www.unionzucchero.it/>

LUGAR Y FECHA	Italia 2006/2007/2008 y años siguientes
CONTEXTO	Reestructuración del diálogo social con los trabajadores tras la pérdida de la cuota y los cierres. El proceso de reestructuración en Italia, a raíz de la reforma de la OMC, afectó a todas las empresas azucareras y, en el transcurso de la primera ola (2006), se cerraron 13 de 19 empresas. Posteriormente, en 2008, se cerrarán otras dos empresas (en total, 15 de 19).
PROYECTO	Por medio de un diálogo social muy profundizado e intenso entre empresarios, sindicatos, autoridades locales y nacionales y asociaciones de agricultores, las empresas italianas están procurando desarrollar proyectos alternativos (biocombustible, energía, etc.) para emplear a la mayoría de las personas afectadas por los cierres.
RESULTADOS	En febrero de 2006 se firmó un primer convenio nacional entre UnionZucchero (la Asociación nacional que representa a las empresas azucareras italianas) y los sindicatos nacionales y locales para apoyar a los trabajadores, garantizándoles apoyo financiero adicional (además de los subsidios y prestaciones sociales de carácter público). El 11 de diciembre de 2007 se firmó un segundo convenio por el que se ratificaba el primero y se aumentaba el apoyo financiero proporcionado a los trabajadores. Conforme a los convenios concluidos entre Unionzucchero y los sindicatos, los despidos colectivos afectan tan sólo a los trabajadores mayores próximos a la jubilación y a los trabajadores que se desvinculan de la empresa voluntariamente a cambio de un incentivo financiero. Desde entonces, se han firmado varios convenios locales que especifican cómo, dónde y cuándo van a emprenderse las nuevas actividades industriales que han de ofrecer puestos de trabajo al personal restante.
RECURSOS ASIGNADOS	En conjunto, vienen participando en el programa más de 1.500 trabajadores. Los trabajadores próximos a la jubilación y los que dejaron la empresa voluntariamente recibieron, conforme a los convenios colectivos, incentivos por un valor de 5.000 a 38.000 euros. Los trabajadores que permanecen en la empresa trabajan por turnos y, cuando no hay trabajo, reciben unos 1.000 euros al mes en prestaciones y subsidios sociales y unos 600 euros al mes (bruto) de la empresa. El programa supone un gasto público (prestaciones sociales) de aproximadamente 8.000.000 de euros al año. Para garantizar el plan social (apoyo financiero complementario e incentivos para los trabajadores), las empresas emplean un porcentaje considerable (aproximadamente el 14%) de las ayudas para la reestructuración recibidas del Estado (Reg. 320/06/CE). Por otro lado, para emprender nuevas actividades (capaces de ofrecer nuevas oportunidades de empleo a los trabajadores todavía activos) las empresas azucareras van a invertir, globalmente, más de 1.300.000.000 de euros a nivel nacional. También se han proporcionado ayudas extraordinarias, financiadas con recursos públicos, a los aproximadamente 2.500 trabajadores temporeros que perdieron posibilidades de empleo (unos 9.000.000 de euros en 2006 y unos 9.000.000 en 2007; para 2008 todavía no se ha fijado la cifra, pero se situará entre 4.000.000 y 9.000.000 de euros).

CONTACT

Sr. Giorgio Sandulli – Unionzucchero
sandulli@unionzucchero.it
<http://www.unionzucchero.it>

LUGAR Y FECHA	Polski Cukier - Polonia 2008
CONTEXTO	<p>En los últimos cinco años, cinco empresas azucareras han puesto fin a sus actividades en Polonia. En octubre de 2009, Pfeifer und Langen adquirió BSO Polska (antaoño propiedad de British Sugar), por lo que el número de fabricantes se redujo a cuatro.</p> <p>Krajowa Spółka Cukrowa S.A. (en adelante denominada Polski Cukier o KSC) tiene una participación de mercado del 40% en Polonia. El 60% restante lo comparten Pfeifer und Langen, Südzucker, Nordzucker y (hasta octubre de 2009) BSO Polska.</p> <p>El Estado polaco posee el 85% de las acciones de Polski Cukier. También hay accionistas que son empleados de la empresa y cultivadores de remolacha. En 2003, KSC (grupo de capitales) empleaba a más de 6.000 personas y tenía 27 centros de producción. En años recientes se han aplicado continuamente medidas de reestructuración, pero Polski Cukier adoptó una actitud socialmente responsable, desarrollando un programa específico para apoyar a los trabajadores que dejaban la empresa.</p> <p>La última fase del programa comenzó en 2008, cuando la empresa logró su objetivo y redujo a 7 el número de empresas azucareras activas. La plantilla se redujo a 2000 trabajadores (tan sólo en 2008, 900 personas perdieron su puesto de trabajo).</p>
PROYECTO/ POLÍTICA DE LA EMPRESA	<p>Un porcentaje significativo (casi el 40%) de los trabajadores que se desvincularon de la empresa lo hicieron voluntariamente, recibiendo asistencia y ayuda para este fin.</p> <p>“Asistencia” significa una indemnización por despido (adicional, al margen de la indemnización garantizada por ley), ayuda para encontrar un nuevo empleo, apoyo financiero para fundar una empresa y formación profesional. Todas estas medidas apuntaban a proporcionar nuevas competencias y cualificaciones a los trabajadores. El programa aplicado también ofrecía la posibilidad de analizar la carrera del trabajador hasta el momento, sacar conclusiones y planificar los próximos pasos necesarios para cambiar de actividad o de puesto de trabajo.</p> <p>Se puso en práctica un programa de reorientación profesional (desvinculación voluntaria). Uno de sus elementos estratégicos era una indemnización por despido (equivalente a hasta 24 meses del salario medio). El programa de reorientación profesional se aplicó en las fábricas que debían cerrarse a raíz de la reforma del régimen azucarero (es decir, tres fábricas en 2008). La mayoría de los trabajadores despedidos viven en pequeñas ciudades o pueblos y están vinculados al sector agrícola. Por ello, un apoyo financiero específico puede ser muy valioso a la hora de buscar otro puesto de trabajo.</p>

El lanzamiento de los nuevos programas es anunciado en la empresa y se proporciona información detallada a todos los trabajadores afectados. Para contestar a las dudas que puedan plantearse con respecto a las modalidades del programa, empleados especializados de recursos humanos proporcionan todas las explicaciones necesarias.

Los programas de formación se centran en fortalecer las competencias de los trabajadores y en satisfacer las necesidades del mercado laboral. Las necesidades comerciales a corto plazo no suelen tenerse en cuenta.

Por otro lado, se ha desarrollado una cooperación con las universidades técnicas polacas. Por ejemplo, la colaboración con la Universidad Técnica de Łódź, la Universidad de Tecnología de Varsovia y la Universidad de Tecnología y Ciencias de la Vida de Bydgoszcz ha sido eficaz.

Algunos trabajadores encontraron empleo en otras entidades que son propiedad de Polski Cukier (traslado a otras fábricas azucareras u otras ramas). A fin de hacer los traslados más atractivos y fáciles para los trabajadores, se desarrolló un "programa de traslado del personal" con indemnizaciones por desplazamiento domicilio-trabajo, alquiler, alojamiento y traslado de la familia.

Las modalidades de los servicios y el contenido de los programas se consultan con los interlocutores sociales.

RESULTADOS

La reducción de la plantilla se realizó sin complicaciones. Algunos trabajadores crearon sus propias empresas y otros proporcionan servicios a Polski Cukier. Otros todavía encontraron trabajo en los sectores agroalimentario y de la construcción.

En 2008, el programa de reorientación se aplicó en tres fábricas, con la participación de 571 trabajadores. 508 participaron en cursos de formación para adquirir nuevas competencias y cualificaciones; 517 recibieron asesoramiento de un experto a lo largo de todo el proyecto. Se crearon 28 pequeñas empresas (que emplean a otros ex trabajadores del sector azucarero).

RECURSOS ASIGNADOS

Los programas se ponen en práctica utilizando fondos de la empresa, con, el apoyo financiero del Fondo Social Europeo y el Fondo de Reestructuración del Sector del Azúcar (programa lanzado en 2008; las indemnizaciones se pagaron en 2009).

FACTORES DE ÉXITO

- Cooperación con los interlocutores sociales en la elaboración e implementación de los programas;
- Programa a largo plazo destinado a los trabajadores;
- Fondos considerables garantizados para las indemnizaciones por despido;
- Programa voluntario.

EMPLEABILIDAD

La empleabilidad de los trabajadores interesados mejoró significativamente, gracias al programa de formación estructurado así como al plan financiero destinado a apoyar a los trabajadores para permitirles crear sus propias microempresas.

Al mismo tiempo, el mercado de la construcción polaco está en fase de expansión, lo que facilitó el reciclaje de algunos trabajadores, que poseían las competencias fundamentales para dicho sector.

CONTACTO

Sr. Tomasz Olenderek – Miembro del Consejo de Administración, responsable de asuntos relativos al personal

(tomasz.olenderek@polski-cukier.pl),

Sr. Stanisław Lubas – Presidente del Comité de Empresa del sindicato independiente "Solidarność" para el sector azucarero

(stanislaw.lubas@polski-cukier.pl).

LUGAR Y FECHA	AZUCARERA EBRO – España 2009
CONTEXTO	<p>Azucarera Ebro es el principal fabricante de azúcar de España, con una producción media anual de 700.000 toneladas de azúcar. La empresa es, por lo tanto, el mayor proveedor de azúcar de España y también suministra el mercado portugués. En el contexto de la reforma de la industria azucarera, Azucarera Ebro ha aumentado la actividad de refino del azúcar de caña, especialmente en la fábrica de Guadalete, además de la producción de azúcar de remolacha. En la actualidad, un 50% de la producción es a partir de remolacha y el otro 50% a partir de caña.</p> <p>Azucarera Ebro ha experimentado una serie de reorganizaciones. A principios de los años 90 se produjo la primera fusión de empresas azucarera. A finales de los 90, se realizó una nueva reorganización creandose Azucarera Ebro Agrícolas. Posteriormente, tras la adquisición de la empresa de productos lácteos Puleva, la actividad azucarera estuvo liderada por Azucarera Ebro. De 2003 a 2009, el número total de trabajadores a tiempo completo con contratos por tiempo indefinido disminuyó en más del 37%, mientras que el número de trabajadores temporeros disminuyó en más del 56%.</p> <p>En mayo de 2009, Azucarera Ebro fue adquirida por la sociedad de cartera Associated British Foods (ABF), presente en España en el sector textil (Primark – 300 trabajadores) y el sector de la levadura (Mauri) y semillas (GTG). Azucarera Ebro fortalece en la UE, las operaciones de British Sugar, que también pertenece a ABF.</p>
PROYECTO/ POLÍTICA DE LA EMPRESA	<p>La política básica de la empresa ha sido la recolocación del personal en otros centros de producción de la sociedad, en la medida de lo posible.</p> <p>En el momento de la adquisición de Puleva, cierto número de trabajadores con competencias transferibles fueron trasladados de la industria azucarera al sector de los productos lácteos. Las condiciones salariales siguieron siendo las mismas, aunque las escalas salariales en Puleva no eran idénticas. El mismo plan social se aplicó a la fábrica de Rinconada, cerca de Sevilla. 53 trabajadores fueron trasladados a otras empresas con el mismo sueldo. En Peñafiel, provincia de Valladolid, se tomaron medidas similares, destinando a los trabajadores a nuevas actividades en el marco de la creación de un polígono industrial con arreglo a un convenio concluido con la administración regional.</p> <p>En este contexto, Azucarera Ebro ha desarrollado un sistema de formación a gran escala con objeto de ajustar las competencias de los trabajadores a las exigencias cambiantes del sector. Dicho sistema es dirigido por el departamento de recursos humanos como parte del plan anual de formación de la empresa y se basa en las necesidades observadas. Se utiliza tanto para los trabajadores a tiempo completo como para los temporales.</p> <p>La formación se realiza principalmente dentro de la propia empresa, pero algunos programas se aplican externamente en el</p>

marco de la cooperación con universidades o con la ayuda de consultores privados. Los programas de formación se organizan como parte integrante de un **plan global** y se realizan **durante el horario laboral**.

La formación proporcionada goza del reconocimiento del resto de empresas y el sector en su conjunto.

En 2007, se creó **un sistema de movilidad interna** dentro de la empresa para permitir la movilidad entre distintas actividades, tanto dentro de una empresa individual (tareas similares, que exigen nuevas competencias, o bien tareas completamente distintas) como entre distintos centros de producción. La movilidad sólo se pone en práctica cuando sea necesario, en función de las necesidades de producción de la empresa y evita la pérdida de empleo.

RESULTADOS

Cualitativos

La sistematización de la formación favorece la reorientación a otras actividades del Grupo y, en consecuencia, la adaptación a las exigencias determinadas por la **estructura jerárquica/funcional** y la Dirección de RR.HH. Gracias a esta política, el personal consigue una estabilidad en su puesto de trabajo.

Cuantitativos

Se asigna a la formación un presupuesto anual que varía según las necesidades.

FACTORES DE ÉXITO

Una política de formación a gran escala que apoya la política permanente de adaptación a las exigencias del Grupo.

Un sistema de movilidad interna que permite conservar el puesto de trabajo.

Un diálogo social activo con dos grandes organizaciones sindicales: CC.OO. y UGT lo que contribuye al desarrollo de planes sociales que tienen buena aceptación.

EMPLEABILIDAD

Formación sistemática del personal con vistas a adaptarlo a la realización de nuevas actividades dentro del Grupo, en función de las necesidades del sector.

Un sistema de movilidad interna con contratación de personal dentro del sector.

CONTACTO

www.azucarera.es

www.britishsugar.co.uk

LUGAR Y FECHA **British Sugar – Reino Unido**
2009

CONTEXTO British Sugar es el tercer mayor productor de azúcar de Europa y el proveedor número 1 de azúcar para el mercado británico. Es el segundo mayor productor de azúcar del mundo, desarrollando sus actividades no sólo en la UE sino también en China y África (sobre todo meridional), donde adquirió Illovo Sugar en 2006. Su empresa matriz es ABS (Associated British Foods). En tiempos recientes, BS adquirió al fabricante español Azucarera Ebro (Véase el sitio web www.britishsugar.co.uk). La empresa cuenta con 42.000 trabajadores en 10 países en distintas partes del mundo.

**PROYECTO/
POLÍTICA DE LA
EMPRESA** British Sugar viene desarrollando una muy amplia política de formación profesional destinada al conjunto del personal. Se anima a todos los trabajadores a adquirir capacidades pertinentes y mejorar su **desarrollo profesional**. La política de formación de los RR.HH. ofrece **una amplia gama de oportunidades de formación**, así como estrategias de formación específicas: los candidatos deben estar empleados por la empresa desde por lo menos un año, obtener la luz verde de sus superiores, comprometerse a invertir suficiente tiempo para ultimar el curso de formación, lograr resultados positivos y reembolsar parte de los costos de formación en caso de dejar la empresa en un plazo de 24 meses contados desde la fecha en que acabaron el curso. Las solicitudes de patrocinio y financiación deben guardar relación con el empleo del trabajador y su desarrollo profesional y deben reflejar los intereses de la empresa. En lo que se refiere, en particular, a la **industria del azúcar**, se exige a todos los trabajadores **multicompetencias**, especialmente en relación con las tareas propias de los períodos de producción (temporada de cosecha) y mantenimiento (períodos entre cosechas). Por ejemplo, se esperará de un aprendiz que lleve a cabo trabajos de electricidad o mecánica, en función de las necesidades de la fábrica de azúcar, y que se ocupe de uno o más talleres de producción durante la temporada de cosecha. Además de las multicompetencias, el programa de desarrollo profesional de BS está concebido para reconocer y premiar a trabajadores que poseen buenas capacidades y flexibilidad, y ofrece oportunidades de desarrollo profesional a aquéllos que asumen la **responsabilidad de determinadas actividades operativas en el centro de producción**. Se reconocen expresamente determinadas responsabilidades específicas.

Fase de producción

- La responsabilidad de liderar e impulsar el rendimiento en una sección específica de la fábrica, prestando especial atención a la seguridad, la protección medioambiental y los parámetros relativos a los costos. Dicha sección se define a nivel local pero puede abarcar a más de una unidad;
- La responsabilidad del funcionamiento de subconjuntos dentro de dichas secciones, por ejemplo las máquinas de corte, filtración, peletización, centrífugas, etc.;

- Conocimientos prácticos detallados sobre la fábrica, incluidos, entre otros aspectos, la ubicación y el funcionamiento de toda la maquinaria no automatizada y de uso no ordinario y los correspondientes procedimientos operativos;
 - Una comprensión detallada de las instrucciones y los procedimientos relacionados con el trabajo en el conjunto de la sección;
 - Una comprensión detallada de las instrucciones y procedimientos relacionados con el trabajo en el subconjunto que se halla bajo la responsabilidad del trabajador;
-
- Una comprensión detallada de los criterios operativos del sector, especialmente del impacto de cualquier proceso o de cambios en la fábrica relacionados con la seguridad, el medio ambiente, la calidad del producto, la extracción, los costos de funcionamiento y el rendimiento;
 - La capacidad para interpretar correctamente los datos de laboratorio y los indicadores de rendimiento de distintas secciones y para aplicar medidas correctivas;
 - La capacidad para lanzar e interrumpir operaciones en la sección de una manera controlada y completamente segura;
 - La capacidad para verificar y controlar el funcionamiento de la sección durante las pruebas de funcionamiento y tras la instalación de una nueva fábrica;
 - Conocimientos detallados del impacto de la sección sobre el funcionamiento del resto de la fábrica, incluida una buena comprensión de las relaciones con los clientes/proveedores del sector;
 - La capacidad para interactuar con todas las actividades de ingeniería durante tareas ordinarias proactivas o al producirse fallos;
 - La capacidad para tratar (directamente, llegado el caso) con estructuras de supervisión, como por ejemplo las que vigilan los procesos de secado y calentamiento;
 - La capacidad y el compromiso para buscar mejoras constantes en secciones operativas relacionadas con la propia sección;
 - La capacidad para aprovechar oportunidades de mejora y para comunicarlas al oportuno responsable.

Fase de mantenimiento

Planificación

- Mantenimiento de la maquinaria para asegurar un rendimiento óptimo, una elevada fiabilidad, un funcionamiento eficaz del equipo a largo plazo y la mejora de la fábrica;
- Elaborar y actualizar un calendario de planificación de los costos;
- Elaborar y actualizar un plan anual de necesidades en materia de finanzas, equipo y personal;
- Modificar el plan en función de las necesidades y elaborar una lista de prioridades que refleje los incidentes que se hayan producido relacionados con aspectos tales como la

seguridad, el rendimiento de los cultivos, lista de sugerencias, análisis de sistemas informáticos de gestión del mantenimiento, oportunidades perdidas, inspecciones extraordinarias fuera de la temporada, etc.

- Allí donde se utilicen subcontratistas/personal externo, garantizar el cumplimiento de los procedimientos locales aplicables a la contratación y gestión de los mismos y a las adquisiciones.

Implementación

- Administrar el presupuesto y el calendario;
- Administrar los recursos humanos y materiales;
- Asegurar que todas las modificaciones de tareas y en la fábrica se incorporen al sistema informatizado de gestión del mantenimiento;
- Cooperar con otros responsables de mantenimiento para lograr un mantenimiento eficaz del conjunto de la fábrica;
- Dirigir eficazmente los miembros del equipo;
- Garantizar una vigilancia adecuada de los subcontratistas, conforme a los procedimientos locales aplicables a la gestión de los mismos;
- Evaluar los progresos y los gastos en relación con los objetivos fijados;
- Adquisiciones;
- Realizar la gestión de pequeños proyectos en la sección de que se trate;
- Actualizar los planes y documentación, realizando los cambios oportunos.

Pruebas

- Preparar la fábrica para las pruebas conforme al calendario fijado;
- Cooperar con el equipo de pruebas;
- Observar las conclusiones y mediciones.

Otras responsabilidades

- Sistemas de control compartidos;
- Generación de energía y distribución de la electricidad;
- Laboratorio de efluentes y gestión de los mismos;
- Gestión de sistemas comerciales;
- Seguridad alimentaria;
- Responsabilidad de la seguridad;
- Pericia mecánica.

Este programa de desarrollo profesional ofrece a los trabajadores una oportunidad para impulsar su **desarrollo profesional**. Incluye reuniones anuales en las que se discuten y organizan nuevos cursos de formación y/o nuevas exigencias en materia de competencias.

RESULTADOS

Cualitativos

Esta política:

- Motiva a cada trabajador o trabajadora para que dirija su propio desarrollo profesional;
 - Exige un compromiso personal en términos de tiempo y esfuerzo;
-

	<ul style="list-style-type: none">• Promueve las multicompetencias;• Valora la responsabilidad;• Asegura un personal capacitado, versátil y motivado.
FACTORES DE ÉXITO	Tanto el trabajador como la empresa asumen la responsabilidad de la formación profesional continua; Multicompetencias; Motivación del personal y reconocimiento de su buen rendimiento.
EMPLEABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Multicompetencias relacionadas con las "dos tareas principales": durante el período de producción y durante el período de mantenimiento;• Aprendizaje a lo largo de la vida;• Sentido de responsabilidad y motivación.
CONTACTO	Floyd Major floyd.major@britishsugar.com

Factores de éxito y potenciación de la empleabilidad

Introducción

Para cada uno de los ejemplos seleccionados dentro y fuera del sector, hemos determinado rasgos característicos que, a nuestro juicio, constituyen factores de éxito y/o de potenciación de la empleabilidad. Se trata de conclusiones parciales y limitadas, que se desprenden del análisis realizado por nosotros mismos hasta la fecha. Estos elementos de análisis deben entenderse como parte de una "caja de herramientas" que evolucionará a lo largo del tiempo y que deberá ser complementada progresivamente por medio de aportes externos.

Ejemplos en la industria azucarera

EJEMPLOS INTERNOS DE BUEBNAS PRÁCTICAS	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES DE ÉXITO OBSERVADOS	IMPACTO EN LA EMPLEABILIDAD
<p>AUSTRIA - AGRANAZUCKER (Hohenau)</p> <p><i>Legislación que permite a los trabajadores realizar hasta 209 semanas de formación y al mismo tiempo recibir el subsidio por desempleo. La formación es impartida por una institución creada por AGRANA en cooperación con un organismo regional y es reconocida por las organizaciones empresariales y sindicales.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto coordinado y reconocido conjuntamente por las organizaciones sindicales y empresariales. • Colaboración entre una región y una empresa. • Existencia y utilización de una ley que permite usar los subsidios por desempleo para participar en cursos de formación por un período de hasta 209 semanas • Financiación pública/privada. <p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad para las personas que trabajaron largo tiempo en la industria azucarera, y a las que se les otorgan varios años de formación, de reintegrarse en el mercado laboral. <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>FRANCIA - OBSERVIA</p> <p><i>Esta iniciativa conjunta se desarrolló tras la adopción de una ley francesa que obliga a las empresas y a las federaciones sectoriales a crear observatorios para los distintos oficios (legislación de 2004).</i></p> <p><i>La industria azucarera decidió no actuar por su cuenta sino aliarse con otras industrias alimentarias en el marco de este proyecto, con la participación de los interlocutores sociales. Los objetivos eran:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Crear un mecanismo para gestionar los puestos de trabajo y las competencias;</i> • <i>Establecer puentes entre los sectores y las competencias;</i> • <i>Identificar trayectos de formación.</i> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo conjunto creado como resultado de negociaciones y un convenio entre las asociaciones empresariales y los sindicatos; • Extensión del ámbito bajo observación (35 federaciones que representan al mismo número de sectores de actividad); • Flexibilidad de la estructura: tan sólo un miembro de personal, y utilización de los mejores expertos para el estudio que se esté realizando en ese momento (p.ej. MANEXPERT para la cartografía de los oficios; FUTURIBLE para la planificación a largo plazo, etc.). <p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto Observia está diseñado para permitir a cada trabajador dirigir su propio desarrollo y enriquecer su capital (económico, social y simbólico), contribuyendo así al éxito de su vida laboral, es decir, permitir al trabajador poseer y potenciar las competencias exigidas por el mercado laboral. <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>ALEMANIA – SÜDZUCKER</p> <p>Política de formación que atrae a un personal cualificado o altamente cualificado, desarrollada en estrecha cooperación con los centros de enseñanza</p>	<p>Posibilidad para los trabajadores de mejorar sus competencias a todos los niveles, mejorar su desarrollo profesional y prepararse para realizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las capacidades personales; • Capacidad para realizar distintas funciones dentro de la empresa o fuera de ella.

<p>profesional superior.</p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<p>nuevas funciones en la empresa o fuera de ella.</p> <p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los jóvenes aprenden varios oficios que son útiles en la empresa o en otro segmento del mercado laboral. <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>ITALY-FERRARA FOOD S.r.L. - SFIR SpA</p> <p><i>Tras la reforma del régimen azucarero en 2006, SFIR, uno de los cuatro grupos azucareros presentes en Italia, cerró tres de sus cuatro fábricas en el marco de la ley nacional sobre la reforma del sector azucarero (véase recordatorio más adelante). Tras el cierre de la última refinería, en Pontelagoscuro (cerca de Ferrara – Emilia Romagna), se desarrolló una nueva actividad económica. Se construyó un nuevo centro industrial para producir y comercializar salsas concentradas a base de tomate, productos derivados del tomate y otros productos alimentarios. Se desarrolló una cadena de suministro específica en estrecha colaboración con asociaciones agrícolas locales...</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo combinado de los sindicatos, la federación nacional (Unionzucchero) y las autoridades públicas (región de Emilia Romagna, provincia de Ferrara, municipalidades de Ferrara y Argenta). Asignación de papeles claramente definidos a los socios participantes y colaboración eficaz. La nueva actividad, combinada con una estrategia regional para potenciar las actividades agrícolas y de la industria alimentaria así como para promover las industrias agroenergéticas, proporciona nuevas perspectivas para la economía local y regional y crea nuevas oportunidades en el mercado laboral. El enfoque nacional previamente definido fue eficaz y ofreció la posibilidad de emprender una nueva actividad rentable en un plazo de tiempo razonable. Los resultados iniciales (agosto de 2009) son mejores de lo que se esperaba. <p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> Todos los trabajadores estaban cubiertos por el sistema nacional de incentivos y ayuda económica, además de beneficiarse de las oportunidades de empleo ofrecidas por el nuevo centro de producción. Con respecto al desarrollo de los RR.HH., la empresa apunta a potenciar continuamente la pericia y las competencias de los trabajadores relacionadas con el cultivo y otras actividades económicas y productivas más generales. <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>LEY NACIONAL SOBRE LA REFORMA DEL RÉGIMEN AZUCARERO</p> <p><i>Ley italiana de 2006 sobre la reforma del régimen azucarero, la cual llevó al cierre de 15 de las 19 fábricas de azúcar existentes. En caso de cierre, los trabajadores reciben subsidios públicos y ayuda de la empresa hasta que han recibido formación para llevar a cabo nuevos empleos proporcionados por</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de proyectos alternativos en el marco de un diálogo social muy intenso entre empresarios, sindicatos, autoridades locales y nacionales y asociaciones de agricultores; Financiación pública/privada. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantienen los ingresos hasta que los trabajadores se reciclan para llevar a cabo nuevas formas de trabajo.

<p><i>dicha empresa.</i> Enlace con ejemplo</p>	<p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>POLSKI CUKIER - POLONIA</p> <p><i>A partir de 2008, en el contexto de las reestructuraciones, se perdió casi un 40% de los empleos en un breve período de tiempo. Los trabajadores afectados recibieron distintos tipos de apoyo: formación para conseguir nuevas habilidades y cualificaciones, ayuda financiera para crear una nueva actividad, programas de reorientación laboral, etc.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación con los interlocutores sociales para preparar y poner en práctica nuevos programas; • Fondos considerables garantizados en el contexto de los despidos; • Plan voluntario. <p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empleabilidad mejoró mucho, sobre todo gracias a las formaciones propuestas y a los fondos otorgados para crear una nueva actividad. En el contexto de la expansión del sector de la construcción polaco, los trabajadores con competencias adecuadas pudieron hallar un empleo en dicho sector. <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>ESPAÑA – AZUCARERA EBRO</p> <p><i>Política de formación que apunta a lograr una adaptación continua a las necesidades del Grupo;</i></p> <p><i>No hay reconocimiento oficial, fuera del Grupo, de la formación, pero existe un proceso de validación interna.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una política de formación a gran escala que apoya la política permanente de adaptación a las exigencias del Grupo; • Un sistema de movilidad interna que permite una baja tasa de rotación del personal; • Un diálogo social activo con dos grandes organizaciones sindicales: CC.OO. (que representa al 60% del personal) y UGT (38%), lo que contribuye al desarrollo de planes sociales que tienen buena aceptación. <p>Enlace con ejemplo de "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación sistemática del personal con objeto de adaptarlo a nuevas actividades dentro del Grupo conforme a las necesidades del sector; • Sistema de movilidad interna con contratación del personal dentro del sector <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>
<p>REINO UNIDO – BRITISH SUGAR</p> <p><i>Política de apoyo activo a la formación para desarrollar las competencias y pericia necesarias para potenciar la competitividad de la empresa – Cubre todo tipo de formación útil para la empresa – Se exige a los beneficiarios invertir tiempo y conseguir resultados positivos – Obligación de seguir en la empresa durante cierto tiempo una vez finalizada la formación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso, tanto del trabajador como de la empresa, con la formación profesional continua. • Desarrollo de multicompetencias (capacidades técnicas específicas – competencias generales de comportamiento y de la personalidad). • Motivación del personal para dirigir su propio desarrollo profesional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Multicompetencias relacionadas con las dos tareas principales del sector azucarero (producción durante las temporadas de cosecha y mantenimiento en los períodos intermedios); • Aprendizaje a lo largo de toda la vida. • Sentido de responsabilidad y motivación. <p>Enlace con ejemplo de "empleabilidad"</p>

La empleabilidad en la industria azucarera en el contexto de la reestructuración

Enlace con ejemplo	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento del buen rendimiento. Enlace con ejemplo de "factores de éxito"	
---------------------------	---	--

Ejemplos fuera de la industria azucarera

EJEMPLOS EXTERNOS DE BUENAS PRÁCTICAS	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES DE ÉXITO ENUMERADOS	IMPACTO EN LA EMPLEABILIDAD
<p>DANONE – Francia <i>El programa Evoluance va dirigido a mejorar las competencias de los trabajadores permitiendo a éstos conseguir certificados o diplomas reconocidos.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p> <p>1. Formación adaptada con miras a la reintegración en el mercado laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio tripartito entre: <ul style="list-style-type: none"> - La empresa Danone; - Un organismo de financiación de la formación en el sector agroalimentario (Agefaforia); - El Ministerio de Educación francés; • Anticipación de los retos organizativos y tecnológicos; • Enfoque individualizado para cada trabajador; • Política de fomento de la empleabilidad y del progreso de la empresa mediante el fortalecimiento del capital humano y la pericia para conseguir una mayor competitividad; • Observación constante de los resultados y ajuste de los objetivos; • Participación de los interlocutores sociales. <p>Enlace con "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación profesional continua, a la medida de las necesidades de cada trabajador; • Adquisición de diplomas reconocidos <ul style="list-style-type: none"> - a nivel nacional (VAE – Validación de competencias adquiridas – y CFG – Certificado de Formación General); - en el sector agroalimentario (CQP – Certificado de Cualificación Profesional); • Oportunidades, para los trabajadores, de desarrollo profesional dentro de la empresa.
<p>FUTURUM – SERVICIOS DE CORRESO SUECOS <i>Tras una serie de despidos masivos, desarrollo de un programa específico de reorientación profesional para trabajadores no cualificados o poco cualificados.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un organismo conjunto dirigido por una asociación empresarial y los sindicatos para facilitar la reorientación profesional de los trabajadores; • Un plan de desvinculación de la empresa acordado conjuntamente por los interlocutores sociales; • El apoyo de una estructura tripartita preexistente para la reorientación profesional a nivel nacional; • La comunicación desarrollada conjuntamente; • Formación dirigida a reintegrar a los trabajadores en el mercado laboral; • Los trabajadores siguen siendo remunerados durante el período de formación y búsqueda de trabajo. <p>Enlace con "factores de éxito"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reintegrar el 100% de los trabajadores en el mercado laboral en un plazo de 18 meses.

<p>GRUPO EMPRESARIAL – Bélgica <i>Consortio de empresas para contratar a trabajadores poco cualificados o no cualificados, sobre todo en las industrias alimentaria y del turismo</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por períodos de tiempo limitados, trabajadores con competencias específicas transferibles (p.ej. “salud y seguridad”) se ponen a disposición de empresas con necesidades estacionales (sector agroalimentario, horeca). • Negociaciones previas entre los empresarios y los trabajadores. <p>Enlace con “factores de éxito”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de encontrar trabajo por un período de tiempo limitado, pero en distintas épocas el año, en varias empresas en las que las necesidades surgen en distintos momentos; • Formación adicional proporcionada por el Grupo; • Los trabajadores potencian su empleabilidad mediante la diversificación de sus experiencias en las empresas del Grupo Empresarial.
<p>K41 – TEXTILES – Reino Unido <i>Creación de materiales de formación de alto valor añadido (disponibles en línea) para su uso por parte de las empresas textiles, con vistas a desarrollar la innovación y la capacidad de diversificación.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de una plataforma basada en la web; • Énfasis en la innovación; • Colaboración entre la enseñanza superior y la industria; • Asesoramiento personalizado en línea; • Desarrollo de la colaboración transnacional. <p>Enlace con “factores de éxito”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las competencias relacionadas con la innovación.
<p>SODIE – Bélgica <i>Apoyo financiero y técnico para el lanzamiento de proyectos de creación de empresas en el contexto de la reestructuración del sector siderúrgico.</i></p> <p>Enlace con ejemplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda para elaborar un plan empresarial; • Préstamos con tasa de interés baja, a condición de crear empleos; • Seguimiento a largo plazo del proyecto en el marco del diálogo social de ArcelorMittal. <p>Enlace con “factores de éxito”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivación de zonas industriales.

Recomendaciones

Introducción

Para formular recomendaciones basadas en ejemplos de buenas prácticas, hemos puesto en perspectiva los distintos factores identificados como vectores de éxito y/o empleabilidad en los ejemplos de buenas prácticas, tanto dentro como fuera de la industria azucarera.

También hemos sugerido algunas rutas de progreso a la luz de diversos elementos que, según hemos observado, son recurrentes y complementarios. Éste no debe considerarse un análisis definitivo sino más bien como el comienzo de una reflexión en curso, que debe enriquecerse progresivamente con la experiencia adquirida en la industria azucarera europea así como en otros sectores económicos que se enfrentan al mismo fenómeno de un entorno industrial y social cambiante.

Como parte integrante de su responsabilidad social, cada empresa, cada trabajador y cada sector deberían utilizar los resultados iniciales de dicha reflexión para potenciar la empleabilidad sobre el terreno, aportar sus propias experiencias y contribuir al desarrollo de este proceso de mejora a lo largo del tiempo.

POSIBLES RECOMENDACIONES – EJEMPLOS INTERNOS	FACTORES DE ÉXITO INTERNOS OBSERVADOS
<p><u>A – Interacción de un máximo de partes interesadas:</u></p> <p><i>. en términos de convenios entre los empresarios y los trabajadores en el marco del diálogo social</i></p> <p><i>. para algunos proyectos a nivel nacional, el diálogo social puede incluir a los empresarios, los sindicatos y las autoridades nacionales y locales</i></p> <p><i>. en términos de financiación (pública/privada)</i></p> <p><i>. en términos de legislación: existencia de legislación favorable que permite a los trabajadores recibir formación para su reorientación profesional y, al mismo tiempo, disponer de recursos adecuados.</i></p>	<p><u>ACTORES...</u></p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p> <p><i>De manera más específica (pero no exhaustiva)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Austria . Italia . Francia – Observia . Polonia
<p><u>B – Adquisición de diversos tipos de competencias</u> relacionadas con:</p> <p><i>. una o más funciones específicas (en la industria azucarera: especialización para las temporadas de cosecha y los períodos entre cosechas)</i></p> <p><i>. comportamiento en determinadas situaciones (trabajo de equipo, comunicación, liderazgo del equipo)</i></p> <p><u>C – Validación lo más amplia posible de dichas competencias</u> (reconocimiento a nivel de empresa, Grupo, sector, nacional, etc.)</p> <p><u>D – Se anima al personal a desarrollar sus competencias</u> y a <u>asumir el compromiso de invertir tiempo en su propia formación</u></p> <p><u>E – Política de ajustar la oferta a la demanda, también a nivel de Grupo/sector</u></p> <p><u>F – Cooperación entre empresas/universidades/colegios</u></p> <p><u>G – Desarrollo de períodos de prácticas</u> que permiten a los jóvenes trabajar en la empresa o conseguir un acceso más fácil al mercado laboral (<i>Enlaces con las páginas web: declaraciones conjuntas de la industria azucarera</i>).</p>	<p><u>ESTRATEGIA AMBICIOSA de formación continua para el personal...</u></p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p> <p><i>De manera más específica (pero no exhaustiva)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . British Sugar . Ebro . Südzucker . Observia – Francia . Polonia

La empleabilidad en la industria azucarera en el contexto de la reestructuración

<p><u>H – Creación de herramientas para analizar las tendencias de oferta/demanda de empleo</u> en un sector, Grupo o industria</p> <p><u>I – Hacer que el sector sea más atractivo</u></p> <ul style="list-style-type: none">a) <u>Ofrecer formación a los jóvenes</u>b) <u>Establecer puentes entre distinto segmentos/oficios</u>c) <u>Validar las competencias para garantizar que sean transferibles</u>	<p><u>ANTICIPACIÓN DE LAS EXIGENCIAS y desarrollos en el mercado...</u></p> <p><u>Enlaces con las páginas web</u></p> <p><i>De manera más específica (pero no exhaustiva)</i></p> <ul style="list-style-type: none">. Observia – Francia. Ebro – España
--	--

FACTORES DE ÉXITO OBSERVADOS DE EJEMPLOS EXTERNOS DE BUENAS PRÁCTICAS	EJEMPLOS EXTERNOS DE BUENAS PRÁCTICAS
<p>A. Interacción de varios actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridades públicas -. Organismo conjunto de financiación -. Empresa industrial <p>B. Adquisición de cualificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocidas a nivel sectorial o, mejor aún, nacional. <p>C. Desarrollo del potencial del trabajador dentro de la empresa o Grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hace que la empresa sea más atractiva y mejora su imagen, dinamismo y competitividad. 	<p>Danone – Francia</p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p>
<p>D. Ayudas para la formación y la reorientación profesional, garantizando al mismo tiempo un nivel de ingresos adecuado</p>	<p>Futurum – Servicio de Correos Sueco</p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p>
<p>E. Creación de un consorcio de empresas, de un mismo sector, que contratan a trabajadores con competencias apropiadas para distintas épocas del año, en función de las necesidades estacionales</p>	<p>Grupo Empresarial – Bélgica</p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p>
<p>F. Colaboración entre el sistema de enseñanza oficial y la industria para promover la innovación tecnológica por medio de formación de alto nivel, basada en la web</p>	<p>K41 – Textiles – Reino Unido</p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p>
<p>G. Apoyo financiero y administrativo para nuevas empresas que apuntan a reactivar una zona industrial</p>	<p>Sodie – Bélgica</p> <p><i>Enlaces con las páginas web</i></p>

FACTORES DE ÉXITO COMUNES, QUE PODRÍAN LLEVAR A RECOMENDACIONES

<p>A. Interacción del mayor número posible de actores públicos/privados, interlocutores sociales y organismos de financiación</p>	<p style="text-align: center;">Internos</p> <p><i>Enlaces</i> Agrana Austria – Italia – Observia Francia – Polski Cukier Polonia</p> <p style="text-align: center;">Externos</p> <p><i>Enlaces</i> Danone Francia - Futurum Suecia - Sodie Bélgica</p>
<p>B. Estrategia de formación continua que refuerza el atractivo, dinamismo y competitividad de la empresa, mejorando al mismo tiempo las competencias de su empleados</p> <p>=> Adquisición de diversos tipos de competencias y validación de las mismas (empresa, Grupo, sector, nivel nacional)</p> <p>=> Se anima al personal a desarrollar sus competencias y a asumir el compromiso de invertir tiempo en su propia formación</p> <p>=> Cooperación entre empresas/universidades/colegios</p> <p>=> Períodos de prácticas (<i>Enlaces con las páginas web: declaraciones conjuntas de la industria azucarera europea</i>) y formación para jóvenes</p>	<p style="text-align: center;">Internos</p> <p><i>Enlaces</i> British Sugar – Ebro – Südzucker – Observia Francia – Polski Cukier Polonia</p> <p style="text-align: center;">Externos</p> <p><i>Enlaces</i> Danone Francia – Futurum Suecia – K41 Reino Unido</p>
<p>C. Herramientas de análisis de los cambios relativos al empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Creación de puentes entre distintos segmentos/oficios ⇒ Validación de competencias transferibles 	<p style="text-align: center;">Internos</p> <p><i>Enlaces</i> Observia Francia – Ebro España</p>

Determinación de competencias

Recordemos la definición:

“La capacidad para aplicar conocimientos, pericia y comportamientos adecuados en una situación profesional, con objeto de resolver problemas de varios grados de complejidad en el lugar de trabajo, así como para realizar las actividades propias de un oficio o profesión.”

“Los conocimientos y pericia de cada ciudadano europeo son recursos significativos en términos de la competitividad, creatividad y productividad de la economía europea. Por consiguiente, es crucial invertir en el desarrollo de sus competencias.”

(“Agenda Social”, revista de la Comisión Europea sobre empleo y asuntos sociales)

Nota:

El vínculo entre competencias y empleabilidad en la industria azucarera está fuertemente marcado por un rasgo específico: el “doble oficio” del personal de producción. Los trabajadores son contratados por sus habilidades relacionadas con tareas ajenas a la temporada de cosecha del azúcar (p.ej. calderero, electricista, etc.), pero pueden ser asignados a otras tareas durante la temporada de cosecha (p.ej. procesos operativos).

Al margen de este primer aspecto, es oportuno considerar las competencias desde tres puntos de vista distintos:

- Competencias exigidas actualmente en la industria azucarera;
- Competencias que probablemente se desarrollen, independientemente de que ya estén presentes;
- Competencias que pueden ser comunes a distintos oficios o actividades.

1. Competencias exigidas actualmente en la industria azucarera

1.1 Competencias básicas

1.1.1 Leer

1.1.2 Escribir

1.1.3 Aritmética elemental

1.1.4 Elaborar/completar documentos

1.1.5 Comunicar

Estas competencias básicas son necesarias en el conjunto de oficios de la industria azucarera. El nivel exigido varía en función del cargo o puesto de trabajo.

La elaboración de documentos incluye una serie de tareas, desde la simple introducción de datos (en soporte de papel o en un ordenador) para mejorar la trazabilidad de las operaciones (operador de máquinas) hasta la redacción de informes o documentos técnicos (técnico de mantenimiento).

En el concepto de “comunicación” también se incluyen varias competencias, desde la simple reformulación de una instrucción (operador de embalaje o de un proceso) hasta la formulación de instrucciones (supervisor), pasando por la presentación de un informe oral sobre una acción (técnico de mantenimiento).

1.2 Competencias transversales (comunes a distintos oficios y distintos períodos – durante la temporada de cosecha y al margen de ella)

1.2.1 *Evaluar la información, comprender y controlar los indicadores de actividad en el propio ámbito de responsabilidad*

Sobre la base de los datos recabados de los instrumentos de medición (operadores de máquinas de embalaje) o pantallas informáticas (operadores de procesos), el nivel exigido depende del correspondiente ámbito de responsabilidad (p.ej. una o más máquinas, una o más etapas del proceso de fabricación).

1.2.2 *Mantener el equipo en buen estado de funcionamiento* (operadores de máquinas)

Desde el primer nivel de mantenimiento (operadores de máquinas de embalaje u operadores de procesos de fabricación) hasta las operaciones de mantenimiento preventivo, pasando por el mantenimiento predictivo fuera de la temporada de cosecha del azúcar o el mantenimiento correctivo durante dicha temporada (personal o técnicos de mantenimiento), además de la capacidad para hacer funcionar las máquinas en modalidad degradada o a velocidades reducidas en modalidad de seguridad.

1.2.3 *Evaluar la calidad y la conformidad* (agudeza visual y auditiva)

Se trata del mejor ejemplo de competencia transversal, ya que la calidad del producto acabado depende de cada etapa del proceso de fabricación, embalaje y expedición (materia prima, productos, embalajes).

La evaluación de la calidad y la conformidad puede basarse en una inspección visual, pero también puede exigir la interpretación de datos recabados a lo largo del proceso. Control de la conformidad y trazabilidad del producto: conocimiento de los procedimientos, modalidades de funcionamiento, instrucciones, directrices y registros de datos.

1.2.4 *Identificar, diagnosticar y remediar un defecto, mal funcionamiento o riesgo*

La precisión exigida para identificar un defecto, mal funcionamiento o riesgo aumenta en proporción a las responsabilidades relacionadas con la función desempeñada (desde remediar un simple defecto reaccionando de la manera prescrita en un manual de procedimientos, pasando por remediar un simple defecto no descrito en un manual de procedimientos o aplicando una solución provisional, hasta una acción más complicada de mantenimiento o planificación). Cumplir las normas de orden e higiene; participar en pruebas diagnósticas para los fines del mantenimiento.

1.2.5 *Evaluar la urgencia de una acción* (externa al puesto de trabajo, según el nivel de gravedad del problema)

Ello implica que el trabajador tiene que considerar si se trata de remediar un defecto, mal funcionamiento o riesgo y si es necesario recurrir a una acción a un nivel más elevado en un plazo de tiempo compatible con el buen funcionamiento del entorno de trabajo.

1.3 *Competencias relacionadas con oficios más específicos o determinados períodos (durante o al margen de la temporada de cosecha)*

1.3.1 *Regular el proceso:* ello implica la capacidad para tratar datos recibidos con objeto de organizar y planificar las operaciones de producción, así como la capacidad para comunicar "aguas arriba" y "aguas abajo", tomando las decisiones que sean oportunas (o informando acerca de la situación, según el nivel de la

decisión de que se trate, de manera que pueda llegarse a una decisión). Se trata asimismo de la capacidad para identificar la tarea en la cadena de producción y para apreciar sus efectos aguas arriba y aguas abajo – comprendiendo los datos de producción.

1.3.2 *Identificar el proceso de fabricación:* ello implica la capacidad para identificar las distintas etapas del proceso, en el tiempo y en el espacio, y para comprender cómo éstas funcionan e interactúan, conociendo a fondo el proceso en su conjunto.

1.3.3 *Manejo de la maquinaria industrial:* se trata de la capacidad para poner en marcha, controlar y parar la maquinaria industrial (p.ej. una cadena de embalaje), conforme a un pedido de producción que hay que cumplir y conforme a los procedimientos fijados. Se trata asimismo de la capacidad para: realizar un análisis detallado de los fallos y hacer funcionar el equipo con mayor eficiencia; trabajar de manera más autónoma e identificar la información necesaria para llevar a cabo las tareas; en caso de producirse un determinado tipo de fallo o mal funcionamiento, seleccionar la modalidad apropiada para hacer funcionar las máquinas o pararlas; e identificar con precisión los distintos elementos de la producción (maquinaria, provisionamientos y accesorios).

1.3.4 Planificación y fijación de parámetros: Esta capacidad puede dividirse en dos partes, según la tarea de que se trate:

1.3.4.1 La primera parte consiste en la capacidad para planificar las actividades a lo largo del tiempo (p.ej. planificación de las actividades de producción) y fijar los parámetros para el funcionamiento de las máquinas.

1.3.4.2 La segunda parte consiste en la capacidad para intervenir en sistemas informáticos con objeto de realizar acciones de programación y adaptar oportunamente secuencias fijadas anteriormente por los programadores, de manera que los operadores puedan realizar los ajustes necesarios.

1.3.5 *Manejo de materiales y productos embalados*

Se trata de la capacidad para respetar las reglas que gobiernan la seguridad alimentaria, el respeto de las normas medioambientales y las exigencias de seguridad, p.ej. movimientos y posturas del proceso de trabajo (operadores de embalaje y logística), participando así en la aplicación general de las normas de salud y seguridad y medioambientales.

1.3.6 *Gestión* (desde la simple asignación de tareas, pasando por la transmisión de información, la fijación y control de objetivos, la supervisión de las actividades o tareas y el apoyo a colegas, hasta la gestión de las competencias y el desarrollo profesional de éstos). En función del nivel de gestión de que se trate: comprender la propia actividad en relación con la organización general de la empresa; conocer los procedimientos que deben seguirse para la comunicación.

1.3.7 *Organizar medios y recursos* (de un equipo o departamento): se trata de la capacidad para planificar, proponer o seleccionar, sobre la base de los objetivos de producción u objetivos de una tarea específica, los medios y recursos necesarios (económicos, humanos, técnicos, etc.) para lograr dichos objetivos en el plazo fijado. Posteriormente, se trata de la capacidad para aplicar dichos medios y recursos hasta que se haya llevado a cabo la tarea o se haya logrado el objetivo de producción. Se trata asimismo de comprender y definir el papel de las principales

personas con las que es necesario comunicar/coordinar la acción dentro de la empresa.

1.3.8 Organizar y planificar las actividades: ser capaz de compilar la hoja de servicio del operador, conforme al calendario de producción y, en el transcurso del día, desplegar los operadores con objeto de maximizar la productividad, asegurando la disponibilidad y conformidad de los productos, materias primas y aprovisionamientos, así como respetando los indicadores de gestión de la producción y garantizando que los demás participantes en el proceso hagan lo mismo.

1.3.9 Presidir un grupo de trabajo: ser capaz de reunir a varias personas y asegurar su cooperación con espíritu de equipo, facilitando toda la información necesaria para realizar la reunión, recabar opiniones y resumirlas con objeto de transmitir la información clave al oportuno nivel de toma de decisiones, y redactar un informe sobre los debates.

1.3.10 Coordinar un proyecto: ser capaz de proyectar, elaborar el presupuesto de, evaluar y proponer eficazmente un proyecto, pero también crear un espíritu de equipo, de manera que el equipo funcione armoniosamente como una unidad al hacer frente a los problemas que puedan surgir en el transcurso del proyecto, asegurando al mismo tiempo que todos los participantes sigan movilizados a lo largo del mismo.

1.3.11 Tomar decisiones y formular juicios: sobre la base de la información recogida, ser capaz de realizar un análisis de diferentes hipótesis, anticipar las futuras repercusiones de la decisión o el juicio, tomar la decisión más ajustada a la política fijada y asumir las consecuencias.

1.3.12 Evaluar y desarrollar las competencias y resultados del propio equipo: ser capaz de fijar criterios para evaluar los miembros del propio equipo, evaluando, en particular, las competencias (adquiridas o necesarias) de sus miembros y, sobre esta base, deduciendo sus necesidades en materia de formación.

1.3.13 Ejercer el liderazgo: ser capaz de producir cambios, motivando para ello a los miembros del propio equipo, departamento o división. Se trata, por lo tanto, de la capacidad para actuar de las siguientes maneras:

- Desarrollar una visión del futuro (a menudo, del futuro a largo plazo) y formular estrategias que plasmen dicha visión concretamente;
- Animar a otras personas, hacerles compartir dicha visión para obtener su cooperación;
- Motivarles, satisfaciendo sus necesidades y respetando sus valores y emociones, de manera que puedan generar la energía necesaria para superar los obstáculos.

1.3.14 Poner en práctica soluciones alternativas: ser capaz de analizar una situación o un proceso de producción u organizativo, determinar los posibles obstáculos y hallar nuevas soluciones, nuevos caminos inexplorados hasta entonces, de manera que pueda conseguirse un resultado, por lo menos, igual de bueno, eliminando puntos débiles, o un resultado incluso mejor (ahorro de tiempo, energía o recursos de cualquier tipo).

- 1.3.15 Analizar y diseñar procesos (de producción o administrativos):** ser capaz de analizar una situación que exija trabajo administrativo o productivo y elaborar un modelo por medio de un proceso dividido en etapas, determinando así las tareas o actividades necesarias, en el marco de un determinado objetivo, p.ej. calidad, tiempo, movilización de recursos, precios, etc.
- 1.3.16 Redactar informes:** al final de una reunión o de un acontecimiento especial (incidentes o accidentes), ser capaz de elaborar un informe escrito sobre los aspectos clave de las discusiones o acciones que se haya decidido realizar y determinar a quién le incumben las distintas tareas o responsabilidades.
- 1.3.17 Identificar las necesidades y expectativas de los clientes (internos o externos):** ser capaz de recabar y organizar información empresarial y de gestión con objeto de: determinar las expectativas y prioridades del cliente, incluidas sus principales expectativas en lo referente a la gestión de pedidos; leer y comprender información relacionada con la actividad y el producto (relaciones aritméticas, indicadores de rendimiento, historiales de ventas, códigos de los clientes, etc.); y describir los procedimientos administrativos relacionados con la expedición (Incoterms, aduanas, etc.).
Ello implica saber adaptarse a la forma de pensar del cliente y utilizar eficazmente los medios de comunicación a distancia (teléfono, fax, correo electrónico, etc.).
- 1.3.18 Identificar y resolver problemas:** ser capaz de utilizar procesos para identificar un problema e implementar la oportuna solución, cuando dichos procesos existen en la empresa. Cuando no existen, ser capaz, en una determinada situación, de plantear el problema de manera que puedan hallarse todas las soluciones viables y pueda determinarse la mejor solución a partir de una evaluación de sus consecuencias.
- 1.3.19 Hallar nuevas soluciones:** ser capaz, en una determinada situación, de desarrollar respuestas distintas a las que suelen darse; evaluarlas determinando las consecuencias de las respuestas para la secuencia de actividades, cometidos u operaciones y explicar las razones por las que la nueva solución es oportuna.
- 1.3.20 Comprender las interrelaciones entre distintas tareas y operaciones:** ser capaz, en el transcurso de una actividad, tarea, cometido u operación, de concebir las actividades, tareas, cometidos u operaciones relacionadas, tanto aguas arriba como aguas abajo, con objeto de situar el trabajo realizado en el contexto del conjunto de esa cadena o proceso. Por ejemplo, para un operador responsable de la difusión, ello implica concebir las operaciones que tienen lugar antes del proceso de lavado así como las posteriores etapas del proceso de fabricación del azúcar, desde la afinación hasta que el azúcar sale del silo.
- 1.3.21 Arbitraje y negociación:** lograr que otros tengan en cuenta los intereses de todas las partes interesadas (de ambas partes, en los casos de arbitraje; de la empresa o del propio departamento, al negociar con un interlocutor) a fin de lograr un solución que respete las necesidades de los individuos y organizaciones, de ser posible de una manera que sea mutuamente beneficiosa.

2. Competencias que probablemente se desarrollen

¿Cómo pueden determinarse?

1. Determinar escenarios de cambio en nuestra actividad con objeto de aprender lecciones sobre los cambios en los oficios (los estudios de este tipo muy a menudo son realizados por grupos de reflexión sobre distintos oficios o empleos). Cabe mencionar la necesidad de una mayor flexibilidad organizativa con objeto de responder con mayor eficacia a la demanda de los clientes, lo que tiene un impacto en las competencias que deberá poseer el personal (mayor capacidad para funcionar autónomamente, y para identificar y resolver defectos o fallos).
Dichas competencias también pueden estar relacionadas con actividades que no existen en la actualidad pero que posiblemente se desarrollen en el futuro (p.ej. un fábrica de azúcar puede comenzar a producir etanol).
2. Observar los cambios tecnológicos: esto puede hacerse muy fácilmente, por ejemplo hablando con los proveedores de maquinaria (mediante los responsables de adquisiciones o los managers técnicos). Incluso si la empresa no se propone adquirir ese tipo de maquinaria, la información recabada indica el tipo de competencias necesarias para manejar la maquinaria de que se trate.
3. Observar cambios en las normas: ya se trate de normas alimentarias, de seguridad, medioambientales o de otra índole, dichos cambios nos llevan a reflexionar en la manera en que tenemos que trabajar (seguir instrucciones más rigurosas, imaginar maneras de asegurar la trazabilidad de determinadas acciones). Estas maneras de trabajar tienen un impacto en las competencias exigidas. Por ejemplo, la necesidad de respetar ciertas normas ha llevado a los operadores de máquinas de embalaje a mantener registros para documentar determinados acontecimientos. Para esta tarea ha sido necesario desarrollar las competencias que se aplican actualmente (Véase el apartado sobre "competencias básicas" – escribir, aritmética elemental, elaborar documentos, comunicar").
4. Observar el efecto de la formación en la mejora de las competencias, que a su vez lleva a puestos de trabajo para los que se precisan mayores cualificaciones (éstas no eran necesarias al principio, pero el hecho de que estén disponibles hoy día afecta a la organización de mañana: si la persona que desempeña la función es reemplazada, el nuevo trabajador deberá poseer dichas competencias).

Un primer inventario:

Encabeza esta lista la consolidación de determinadas competencias que ya se consideran necesarias y que probablemente cobren aún más importancia:

- Elaborar/completar documentos
- Comunicar
- Cumplir con los indicadores
- Remediar un defecto o mal funcionamiento.

3. Competencias comunes a distintos oficios o sectores económicos

¿Cómo pueden determinarse?

Hace unos años, solíamos, por lo general, presentar nuestro oficio – la fabricación de azúcar – en términos de sus diferencias con respecto a otras actividades. Estamos orgullosos de nuestro oficio, ¡y con razón!

Sin embargo, es necesario modificar en parte este enfoque, si deseamos determinar competencias que pueden ser comunes a distintas actividades o sectores económicos.

Comencemos por dos ejemplos claros en los que se ha venido trabajando en Francia:

3.1. Competencias comunes a distintos sectores económicos:

a) Competencias relacionadas con el funcionamiento de máquinas de embalaje:

¿Acaso las competencias básicas que precisa el operador de una empaquetadora de azúcar son muy distintas a las que se necesitan para manejar otras empaquetadoras, por ejemplo para productos lácteos, productos farmacéuticos o cosméticos?

Si bien es cierto que las competencias relativas a las normas de higiene alimentaria pueden ser específicas a la industria alimentaria y menos pertinentes para otro tipos de embalaje o envasado, y si bien es cierto que el conocimiento de un producto es completamente específico, puede decirse que las demás competencias (es decir, **aproximadamente un 80% de las competencias**) son idénticas.

Entre otras competencias transversales, cabe mencionar las siguientes:

- Elaborar/completar documentos;
- Comunicar;
- Evaluar información;
- Comprender y controlar los indicadores de actividad;
- Mantener el equipo en buen estado de funcionamiento;
- Evaluar la calidad y la conformidad;
- Identificar, diagnosticar y remediar un defecto, mal funcionamiento o riesgo;
- Evaluar la urgencia de una acción.

b) Competencias relacionadas con los procesos de fabricación:

De igual manera, las competencias que precisa un operador del proceso de fabricación del azúcar (o conductor) no son muy diferentes de las que se necesitan para otros procesos (fabricación de productos lácteos/chocolate; red de distribución del agua, etc.).

En este caso (fabricación de productos lácteos/chocolate), al observar las competencias necesarias para las distintas tareas del proceso de fabricación, constatamos lo siguiente:

Las competencias relativas al producto y a las distintas fases de fabricación son bastante distintas.

Sin embargo, observamos que otras competencias son totalmente idénticas, desde luego en menor medida que en el ejemplo del operador de una máquina de embalaje, pero aproximadamente un 50% de las competencias son las mismas.

Entre las competencias transversales, cabe destacar las siguientes:

- Elaborar/completar documentos;
- Comunicar;
- Regular el proceso;
- Identificar el proceso de fabricación (aunque el proceso sea distinto, la capacidad para comprender sus distintas fases es una competencia idéntica);
- Evaluar información;
- Comprender y controlar los indicadores de actividad;

- Evaluar la calidad y la conformidad.

3.2. Competencias comunes a distintos oficios en el mismo sector:

Observando las competencias necesarias para distintos oficios dentro del mismo sector, es posible determinar las que son comunes o transversales.

Limitándonos a los dos ejemplos mencionados anteriormente (para los que hemos enumerado tan sólo algunas competencias, sin pretender proporcionar una lista exhaustiva), vemos en seguida que algunas competencias son recurrentes (posiblemente en distintas medidas, pero con una base común):

- Elaborar/completar documentos;
- Comunicar;
- Evaluar información;
- Comprender y controlar los indicadores de actividad;
- Evaluar la calidad y la conformidad;
- etc.

Una evaluación de estas competencias transversales nos permite, al mismo tiempo, determinar las competencias propias de cada oficio y evaluar las lagunas de conocimiento que es necesario colmar en el caso de un trabajador que desee trasladarse a otro puesto de trabajo.

Este enfoque hace posible crear espacios de movilidad, es decir, preparar progresivamente a los trabajadores, que son profesionales en sus propios campos de actividad, para desempeñar otras funciones.

Dicho enfoque también hace posible desarrollar modelos de "puentes".

Según Observia (el grupo de reflexión francés sobre los oficios y competencias de la industria alimentaria):

Un puente determina las posibilidades de pasad de un oficio a otro. De hecho, existen competencias, comunes a diversos oficios, que no precisan una nueva formación.

- Un puente "corto" corresponde a breves períodos de adaptación sobre el terreno y formación. Se trata de un cambio de tarea o de especialidad dentro del mismo oficio o actividad.
- Un puente "largo" implica una inversión en formación teórica, por lo general adquirida antes del traslado. En tal caso, se trata más bien de reciclaje o rehabilitación profesional.

Observia: <http://www.observia-metiers.fr/>

3.3 Un primer inventario:

(Se trata de una repetición de la primera parte del apartado titulado "Competencias exigidas actualmente en la industria azucarera.")

3.4 Competencias básicas

3.4.1 Leer

3.4.2 Escribir

3.4.3 Aritmética elemental

3.4.4 Elaborar/completar documentos

3.4.5 Comunicar

Estas competencias básicas son necesarias en el conjunto de oficios de la industria azucarera. El nivel exigido varía en función del cargo o puesto de trabajo.

La elaboración de documentos incluye una serie de tareas, desde la simple introducción de datos (en soporte de papel o en un ordenador) para mejorar la trazabilidad de las operaciones (operador de máquinas) hasta la redacción de informes o documentos técnicos (técnico de mantenimiento).

En el concepto de "comunicación" también se incluyen varias competencias, desde la simple reformulación de una instrucción (operador de embalaje o de un proceso) hasta la formulación de instrucciones (supervisor), pasando por la presentación de un informe oral sobre una acción (técnico de mantenimiento).

3.5 Competencias transversales (comunes a distintos oficios y distintos períodos – durante la temporada de cosecha y al margen de ella)

3.5.1 Evaluar la información, comprender y controlar los indicadores de actividad en el propio ámbito de responsabilidad

Sobre la base de los datos recabados de los instrumentos de medición (operadores de máquinas de embalaje) o pantallas informáticas (operadores de procesos), el nivel exigido depende del correspondiente ámbito de responsabilidad (p.ej. una o más máquinas, una o más etapas del proceso de fabricación).

3.5.2 Mantener el equipo en buen estado de funcionamiento (operadores de máquinas)

Desde el primer nivel de mantenimiento (operadores de máquinas de embalaje u operadores de procesos de fabricación) hasta las operaciones de mantenimiento preventivo, pasando por el mantenimiento predictivo fuera de la temporada de cosecha del azúcar o el mantenimiento correctivo durante dicha temporada (personal o técnicos de mantenimiento), además de la capacidad para hacer funcionar las máquinas en modalidad degradada o a velocidades reducidas en modalidad de seguridad.

3.5.3 Evaluar la calidad y la conformidad (agudeza visual y auditiva)

Se trata del mejor ejemplo de competencia transversal, ya que la calidad del producto acabado depende de cada etapa del proceso de fabricación, embalaje y expedición (materia prima, productos, embalajes).

La evaluación de la calidad y la conformidad puede basarse en una inspección visual, pero también puede exigir la interpretación de datos recabados a lo largo del proceso. Control de la conformidad y trazabilidad del producto: conocimiento de los procedimientos, modalidades de funcionamiento, instrucciones, directrices y registros de datos.

3.5.4 Identificar, diagnosticar y remediar un defecto, mal funcionamiento o riesgo

La precisión exigida para identificar un defecto, mal funcionamiento o riesgo aumenta en proporción a las responsabilidades relacionadas con la función desempeñada (desde remediar un simple defecto reaccionando de manera prescrita en un manual de procedimientos, pasando por remediar un simple defecto no descrito en un manual de procedimientos o aplicando una solución provisional, hasta una acción más complicada de mantenimiento o planificación). Cumplir las normas de orden e higiene; participar en las pruebas diagnósticas para los fines del mantenimiento.

3.5.5 *Evaluar la urgencia de una acción* (externa al puesto de trabajo, según el nivel de gravedad del problema)

Ello implica que el trabajador tiene que considerar si se trata de remediar un defecto, mal funcionamiento o riesgo y si es necesario recurrir a una acción a un nivel más elevado en un plazo de tiempo compatible con el buen funcionamiento del entorno de trabajo.